

# **РИТЕЙЛ МАРКЕТИНГ И МЕНИДЖМЪНТ**

ЛЕКЦИОНЕН КУРС

д-р Димитър Трендафилов

София, 2017 г.

д-р Димитър Трендафилов

# **РИТЕЙЛ МАРКЕТИНГ И МЕНИДЖМЪНТ**

## **ЛЕКЦИОНЕН КУРС**



НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ

2017 г.

РИТЕЙЛ МАРКЕТИНГ И МЕНИДЖМЪНТ  
ЛЕКЦИОНЕН КУРС

Автор: д-р Димитър Трендафилов, 2017 г.

Рецензенти: доц. д-р Иван Боевски, доц. д-р Надежда Димова

Редактор: гл. ас. д-р Стефания Темелкова

© Издателство на Нов български университет, 2017 г.

София 1618, ул. Монтевидео 21, тел. 811 01 25

[www.nbu.bg](http://www.nbu.bg)

Всички права са запазени. Не е разрешено публикуването на части от книгата под каквато и да е форма - електронна, механична, фотокопирна, презапис или по друг начин - без писменото разрешение на издателството.

© Дизайн: Таня Йорданова

ISBN: 978-619-233-002-6

## Съдържание

ПРЕДГОВОР .....	4
ПЪРВА ТЕМА.....	5
Практики 1 – Развитие на глобалния ритейл бизнес през 2014-2016 г. ....	12
Ритейл концепции 1: Решения при Boots Ltd. (Великобритания).....	16
ВТОРА ТЕМА .....	18
Ритейл концепции 2: IKEA (Швеция).....	23
ТРЕТА ТЕМА .....	28
Практики 2: Изграждане на супермарка: Benetton .....	30
ЧЕТВЪРТА ТЕМА.....	37
Практики 3: Управление на доставките: Wal-Mart (САЩ).....	41
ПЕТА ТЕМА.....	47
Практики 4: Управление на формати: Carrefour (Франция) .....	53
ТЕСТ за проверка на знанията 1.....	56
ШЕСТА ТЕМА.....	57
Практики 6: Видове витрини. ....	64
СЕДМА ТЕМА .....	67
Ритейл концепции 3: Camper (Испания).....	77
Практики 5: Дисплеи и гондоли: Golla (Финландия). ....	78
ОСМА ТЕМА .....	81
Ритейл концепции 4: New Look (стратегията “fast fashion”).....	87
ТЕСТ за проверка на знанията 2 .....	95
ДЕВЕТА ТЕМА .....	96
Ритейл концепции 5: ASOS (As Seen On Screen) (Великобритания). ....	100
ДЕСЕТА ТЕМА.....	104
Практики 7: Сегментирането в търговията на дребно: TESCO (Великобритания). ..	111
ЕДИНАДЕСЕТА ТЕМА .....	114
Ритейл концепции 6: Магазините марки на DECATHLON (Франция) .....	120
ДВАНАДЕСЕТА ТЕМА .....	126
Ритейл концепции 7: Стратегии за развитие: Lidl (Германия).....	133
Практики 8: Маркетингови неуспехи: TESCO .....	139
ТЕСТ за проверка на знанията 3 .....	142
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	144
ПРИЛОЖЕНИЕ №1 .....	145
ПРИЛОЖЕНИЕ №2.....	149
РЕЧНИК НА ОСНОВНИТЕ ТЕРМИНИ .....	153
ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА.....	156



## ПРЕДГОВОР

Човечеството е търгувало още от времето, когато историята не е документирана и още преди въвеждането на паричните системи. Въпреки липсата на удобни и бързи комуникации, именно търговията е била (наред с войната) най-честият мотив хора, населени места и цели държави да общуват помежду си. Тези транзакции са били от важно значение както за физическото оцеляване, така и поради причини от антропологичен характер. Връзката между развитието на комуникационните средства и стокообмена е правопрпорционална, тъй като парите, корабната навигация и интернет имат една обща и много важна функция – посредническата. Те са инструменти за по-бърза, по-честа и по-богата връзка между отделни икономически субекти или цели пазари, подпомагат разнообразяването на пазара и задоволяването на всяка нужда от ежедневието, а дълго време (и дори днес) влияят силно върху икономическото представяне на държавите.

Големият въпрос е промени ли интернет търговията и ако да, доколко? Отговорът не е еднозначен. Със сигурност Глобалната мрежа направи революция в тази сфера и отправи сериозни предизвикателства пред старите модели на мислене и действие, тя направи търговец от отделния юзър, редуцира значително цените на почти всичко и разшири спектъра на предлаганите стоки и услуги. Въпреки че се родиха нови звезди на „небосклона“ като Amazon и Ali Baba, традиционните търговци са още тук и се борят за своите вече изградени позиции с всички възможни средства.

Търговията на дребно и едро вървят ръка за ръка, а фокусирането само върху първото правим тук изкуствено, по повод на целите на изложения по-нататм образователен курс. Въпреки това, управлението на големи количества от стоки, които тепърва да срещнат своя индивидуален купувач в магазините, е дейност, заслужаваща внимание по повод на мениджирането на цялостния асортимент и на отделните категории в него. *Ритейл* е термин, заместващ „търговия на дребно“ дори в професионалния език у нас. За разлика от повечето понятия в маркетинга, които идват през английски език, произходът му е от френски и има значение на „нарязвам, разфасовам на дребни части, порции“ и т.н.

Подзадача на главите (темите по курса) е да разгледат генерално ритейла, чието значение значително нараства на съвременните пазари, за да разкрие след това особеностите на продуктовия мениджмънт и успешното използване на пространството в точката на продажба за целите на маркетинга.

С цел илюстрация на изложеното в лекциите, те са съпроводени от два формата на казуси от натрупаната световна практика на най-големите компании в търговията на дребно. В рубриката „практики“ са представени отделни процеси и/или повратни моменти в историята, благодарение на които съответните вериги са постигнали пазарен успех, докато идеята на поместените в местата наречени „ритейл концепции“ текстове е по-детайлното разгръщане на цялостната стратегия, на която е заложила дадена верига.

## ПЪРВА ТЕМА

### Въведение – история, особености и настоящо състояние на индустрията

Настоящият курс има за цел да запознае студентите с теорията и някои конкретни подходи от сферата на търговията на дребно, и то не само с неговата видима част – точката на продажба, а с цялата плеяда маркетингови решения, които стоят зад вече съществуващите концепции, решения и практики. Магазинът, независимо дали е физически или виртуален, малък или голям, в бензиностанция или е обграден от много други в някой мол, представлява цял обособен свят, съчетание от множество елементи, които трябва да работят в синхрон, за да се получи желаният маркетингов ефект.

Тук е мястото и да започнем с някои важни уточнения в понятията, които ще се използват по-нататък в темите и които са употребими по принцип в практиката (вж. също Речника на основните термини).

Историческата справка показва, че „мърчандайзинг“ е термин много по-широк като значение, отколкото реално се ползва днес в ежедневието на търговците. Поставяме и условието, че на български език не съществува дума или прост израз, чрез който да се предаде най-точно неговото значение. Според разбиранията днес, *това е процес на подреждане на стоките (продуктите) по рафтовете и стелажите в магазините*, за който по правило са отговорни служители най-ниско в служебната йерархия. Това схващане обаче е доста опростенческо и предава само една много малка част от неговата роля в търговията. Сам по себе си мърчандайзингът е уникална концепция в общите рамки на маркетинговата дейност, която не е нова, тъй като се развива още през 20-те и 30-те години на 20. век, т.е. още в зората на формирането на маркетинга като академична дисциплина и определен набор от бизнес управленски практики, и заслужава повече разяснения. В далечната 1920 г. Уилард Фрийланд, представител на оръжейната компания „Уинчестър“, заявява в доклад пред Тейлъровото общество (американски вариант на академия на науките), че на базата на практиката става ясно, че е време да се разграничат **планирането** (продажбеното инженеране) и **производството** в организациите. Тоест дейността по планиране на движението на стоките е също толкова специфична и нуждаеща се от научни основи, колкото и технологиите по създаване на самия продукт.

Терминът, който той предлага – „инженериране на продажбите“, обхваща в себе си вече познати дейности като „продажбена промоция“, „мърчандайзинг“, „мърчандайзинг контрол“, „планиране на продажбите“, „проучване на продажбите“, „развитие на нови продукти“ и т.н., което значи, че претендира за фундаментална *координираща функция* на целия бизнес. Въпреки всичко, предложението му не намира широка подкрепа и не става популярно, тъй като се припокрива с 1. представата на добре подготвения търговец, който откликва на проблемите и запитванията на купувача и 2. понятието „анализ на пазара“.

При откриването на същата конференция обаче в своята реч Хенри Денисън посочва, че в организациите има необходимост от мърчандайзингов отдел, който да обедини работата на производството и ръководството на търговците и да направи *реализацията на стоките по-ефикасна*. Този отдел, посочва той по-подробно, „контролира продуктите, тяхното качество, техния тип, тяхното излагане на показ, и в наши дни той има най-широк контрол на разписанието на производството – т.е. на количеството от тези стоки, което трябва да бъде създадено във всеки един момент в бъдещето.“ Денисън дори допълва, че тази дейност [координиращата] ще налее нови сили в лидерството и прогреса, както и че потребителското търсене е в основата на икономическия импулс, динамиката и промяната [в бизнес средата]. Тази идея вече бива широко възприета и дори У. Фрийланд я ползва в преподавателската си работа като асистент в MIT, а Мелмин Коупланд, който публикува учебник, наречен „Принципи на мърчандайзинга“ през 1924 г., използва точно същата концепция за „планиране на продукцията“.

В тази връзка е интересно определението на National Association of Marketing Teachers (днес част от прословутата American Marketing Association), публикувано през 1935 г.:

Мърчандайзингът е регулиране на потока от стоки, произвеждани или предлагани за продажба към търсещия купувач.... включва такива активности като селекция на продуктите, които да бъдат произведени или въведени в наличност (в склад) и като взимане на решение какви детайли – размер, външен вид, форма, опаковка, количества да бъдат закупени или изработени, времето на закупуване или изработване, ценовото равнище, което да поддържат и т.н.

Накратко казано, определението посочва, че става дума за координация между продажбите и производството на стоки, съобразено с търсенето при търговеца на дребно, въпреки че, както е ясно, активностите на мърчандайзинга не са само усилия от страна на производителя. Едно по-късно определение от Джон Пайл (1942 г.) пък казва:

Мърчандайзингът е част от общия маркетингов процес, който е свързан с това какво да се произведе, добави или извади от продуктовата линия; откриването и разработването на нови употреби за вече съществуващите стоки, както и на нови стоки за вече познатите употреби; и научното ценообразуване на продуктите.

Дефиницията е ценна с факта, че в голяма степен се припокрива с понятието за „маркетинг“ изобщо и ни връща в реалността, където всъщност нещата силно се припокриват и поради тази причина тяхното взаимодействие, както и взаимно действие в полза на пазарното представяне на компаниите, е задължително условие,

за да се отбягват недостатъците на абстрактното разделяне на различните сфери от маркетинга, като че ли са паралелни вселени. Също така, подобно на вече изложените по-горе възгледи за мърчандайзинга, и в този цитат откриваме, макар и скрита, индикация, че потребителските нагласи, решения и предпочитания какви продукти и модификации да има на рафтовете в точките на продажба са движещата сила в производството. Акцент тук бих искал да поставя на изключителната функция на ритейла в събирането и обработването на пазарни данни, толкова ключова, че съм отделил немалко примери в тази посока. Колкото до специалното внимание на „ценообразуването“, следва да отдадем почит на автора, че е напомнил съвсем директно, първо, че цената не е даденост, а сложен пазарен алгоритъм, и второ, че тя играе съществена роля в маркетингането в сектора на търговията на дребно.

След края на Втората световна война, в контекста на маркетинговата дейност в компаниите, „мърчандайзингът“ е заменен от „продуктово планиране“, докато употребата му е насочвала повече към конкретната дейност на търговците на едро и дребно (както сме свикнали и днес). Първата дефиниция, която вече се доближава до съвременното понятие за мърчандайзинг, е на посочения вече Мелвин Коуплънд от 1930 г.:

Мърчандайзингът е термин, който се отнася към активното ходатайстване – чрез стимулация на потребителите да купят даден продукт, чрез насърчаване на търговците на едро и на дребно да помагат в реализирането на продажбите и чрез формулирането и изпълнението на подробни и последователни планове за дистрибуция на продукцията, ефективно и икономично, от производител към потребител.

По този начин представен, Мърчандайзингът се отнася еднакво както към работата в продуктово отношение на компаниите-производители, така и към работата на търговеца, който има за задача да реализира отделната стока. Общото между тях е трансферът на стоки (планиран, организиран и контролиран) от производствените мощности до рафта в точката на продажба. Следователно говорим за три опорни стълба: какво да се произведе (което изисква наблюдение на пазара), къде да се дистрибутира и как да се стимулира неговата продажба (в широк смисъл).

Затова мърчандайзингът е повече сложностъставен процес, отколкото описание само и единствено на поведение (сбор от активности) от страна на ритейлъра. Също така, във връзка с казаното до тук, неслучайно големите производители са стигнали до извода, че трябва да имат отделно звено, което да се фокусира върху т. нар. “trade marketing”, покриващ взаимоотношенията на компанията с търговците като партньори и клиенти, а не с крайните потребители (т.е. на ниво дистрибуция). За нас е важно, че това не е периферен, а основен управленски процес, който изисква актуална информация, планиране и своевременно реагиране на промените в средата.

Повече от 70% от решенията за покупка се вземат в магазина, а в същото време само малък процент от бюджетите за реклама и мърчандайзинг са насочени към

комуникация и различни активности в мястото на продажба. Понастоящем доставчиците (производителите) срещат трудности да наложат комуникационните си материали там, тъй като големите ритейлъри изграждат собствени концепции за потребителско изживяване или пък като контролиращи продуктовия канал, те са в по-добра позиция за преговаряне как продуктите да бъдат изложени. Ситуацията е обобщена от един изпълнителен директор на голяма хранителна верига така: „Който държи рафта, държи пазара“. Тъй или иначе, търговците на дребно също имат ползи от мърчандайзинга и превръщат обектите си в стандартизирана среда за продажба, работейки активно с доставчиците си за нейното подобряване.

„Ритейлър“ наричаме онзи търговец, който продава стоки и услуги директно на небизнес потребители (крайни консуматори), които ги търсят с цел (предимно) лична употреба. Няма значение дали говорим за самия производител на продуктите (посредством пряка своя дистрибуционна мрежа) или търговец, който купува на едро от него с цел продажба на краен клиент, той попада в понятието, че се занимава с “retailing”. Също така няма значение как (по телефона, по мейл, по интернет, персонално, вендинг-машина) или къде (в магазин, на улицата или в дома на клиента) се извършват сделките.

Най-разпространените ритейлъри по света са универсалните магазини (те се делят и на класове основно според ценовите си равнища/предложения). Понастоящем ефективността на традиционните медии спада за сметка на потребителското изживяване и персонализираната услуга по доставяне на стойност, които намират почва в рамките на местата за продажба. Средата, в която купувачът извършва покупките си, винаги е имала своето значение, но го увеличава в дългосрочен план, защото позволява по-ефективна сегментация, а оттам – по-успешна комуникация с клиентите и отчитане на потребителското поведение.

Различните групи ритейлъри имат различна ценова и конкурентна структура и динамика. При т. нар. „дискаунтъри“ съперничеството е много по-ожесточено вътре в групата, отколкото между тях, от една страна, и останалите видове търговци на дребно, от друга.

Четири са нивата на услугите, предлагани от ритейлърите:

**На самообслужване** – те са в основата на дискаунт-търговията, потребителят преминава сам през целия процес на „намиране-сравнение-избор“ и дори опаковане.

**По собствен избор** – потребителят сам избира, но може да поиска помощ от служител.

**Лимитирана услуга** – търговецът предлага повече помощ и услуги на място, по-специфично подкреждане на стоките и т.н.

**Пълна услуга** – служителите са намесени при всички фази на потребителския процес, поддържат повече „бавнооборотни“ и специализирани стоки в портфолиото си, което ги прави ценово по-високо позиционирани.



Като „доставчици“ търговците на дребно се налагат като атрактивни брандове и имат много силна верига на доставки, която позволява да са високоефективни и да контролират продажните цени (Wal-Mart, Lidl). Ето и малко цифри: Между 1993 и 2003 година най-големите ритейл вериги в САЩ увеличават дела си в продажбата на ежедневни стоки от 30 на 80% от общия пазар в страната. Във Великобритания през 2005 г. четири вериги държат 75% от пазара на хранителни стоки, а един на всеки 11 паунда се харчат в TESCO, най-големия играч на Острова. На Скандинавския пазар доминацията на големите ритейлъри е средно 80%, а специално във Финландия едва трима играчи държат 91% (2006 г.). Германският бранд Aldi е един от най-силните в Европа и държи приблизително 50% от дискаунт-пазара на собствен терен и 5% във Великобритания (към 2016 г.).

## ИНФО ТОЧКА

За сравнение, по данни от ICAP за 2013 г., цитирани от сп. Progressive, концентрацията на вериги за хранителни стоки у нас е най-ниската в Европа и 10-те най-големи от тях държат едва 36% от пазара (в другите държави в източната част от континента делът им е 60-65%). Това се равнява на 10.3 млрд. лв. Общо 50-те водещи компании в т. нар. „модерна търговия“, т.е. разполагащи с обекти с две и повече каси, държат 45%, докато останалите 55% се разделят от десетки хиляди малки обекти и от традиционните пазари. Конкретно дяловете са разпределени по следния начин: Кауфланд – 10%, Билла – 4.8%, Лидл – 4.4%, СВА – 3.4%, Карфур – 3.1%, Фантастико – 2.6%, Пикадили – 2.1%, Пени Маркет – 1.8%, Т-Маркет – 1.2%, Метро (само продажбите на дребно) – 1.2%.

Какво е състоянието на нашия пазар три години по-късно (2016 г.)? Динамиката на родния пазар е осезателна и към 2015 г. пропорцията на традиционната към модерната търговия е 50:50. Карфур, ръководен у нас от гръцки оператор, напусна сектора със скандали около неплатени задължения към доставчиците и почти никакво значимо влияние върху структурата на пазара, REWE Group (Билла) изтегли дискаунт-формата си – Пени, а в началото на 2017 г. един от родните играчи – Пикадили, окончателно затвори врати вследствие на несъстоятелност. НСИ оценява пазара на бързооборотни хранителни стоки на 10 млрд. лв. и с нарастващ тренд.

Потребителите са все по-отворени към пазаруването онлайн, броят на посещенията е намалял, но за сметка на това стойността на всяко едно от тях се е повишила. Времето и удобството взимат преднина като фактори в потребителския избор на търговец. За веригите разширяването на дела на стоките с български произход се е превърнало в приоритетна цел, тъй като пазарът показва, че реагира позитивно на локалните предложения. Тенденцията към здравословните продукти също трябва да бъде отбелязана, което показва завишените претенции на купувачите по отношение на качеството и произхода на голяма част от асортимента. Поради тази причина в България Мол се появи и първият голям хипермаркет само и единствено на разнообразна български продукция – АБО Маркет (но, уви, безславено затвори врати след по-малко от 8 месеца поради няколко причини, предимно от организационно естество).

През същата година Комисията за защита на конкуренцията образува производство срещу „Кауфланд България“, „Билла България“, „Лидл България“ и „Метро Кеш енд Кери България“ поради съмнения за „Евентуално незаконосъобразно съгласуване между водещите търговски вериги, целящо осигуряване на благоприятна среда за налагането на собствени марки, посредством фиксиране на ценови нива по отношение на стоки на производител“, което е индиректно обвинение в картел. Мениджмънтът на всяка една от веригите отрича обвиненията. Други обвинения от различни източници са насочени към „отказа“ на основните представители на модерната търговия да приемат български стоки по рафтовете си, което означава и ненужен и повишен внос на ежедневни стоки от чужди пазари, както и към натиска, който оказват големите играчи върху „минимаркетите“, все още възприемани като „кварталните“ магазини.

Към момента на написване на тази редове (последно тримесечие на 2017 г.) у нас навлезе още един чужд ритейл оператор. Това е единственият „хард-дискаунтър“ в съседна Македония – „КОМ“, който е с четири обект на територията на София и плановете да те станат десет. Веригата разчита на по-малки като площ обекти – поне наполовина на тези на Лидл например, и на малък асортимент – 900-1000 артикула, а 40% от предложенията ѝ са под частни марки, идващи от Италия, Швейцария, Германия и Турция, както и от собственото ѝ производство в Македония (мандра, пекарна и пакетираща база). Стратегията е да се отваря по един магазин на 25-30 хил. население, ще се минава през възможно най-малката надценка и регулярни, но не прекалено големи промоционални предложения, а сред предложенията ще има дори електроуреди.

#### Източници:

Бъчварова, Б., 2016. Кой ще се спечели от кризата при някои модерни търговци. Регал (№1), с. 3.

Георгиева, М., 2016 (03 ян.). Търговия: Нови магазини и повече български доставчици, в онлайн-изданието на Капитал, Достъпен на:

[http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2016/01/03/2675497\\_turgoviia\\_novi\\_magazini\\_i\\_poveche\\_bulgarski\\_dostavchici/](http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2016/01/03/2675497_turgoviia_novi_magazini_i_poveche_bulgarski_dostavchici/) (Посетен на 25.05.2017 г.).

Георгиева, М., 2017 (16.11). Не рАБОти, Регал онлайн, Достъпен на:

[http://www.regal.bg/novini/targovci/2017/10/16/3060339\\_ne\\_raboti/?utm\\_source=email&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=rega](http://www.regal.bg/novini/targovci/2017/10/16/3060339_ne_raboti/?utm_source=email&utm_medium=email&utm_campaign=rega) (Посетен на 20.10.2017 г.).

Bulgariamall, n.d. ABO Market. Достъпен на: <http://www.bulgariamall.bg/shops/abo-market/> (Посетен на 29.05.2017 г.).

Money.bg, 2016 (25 май). КЗК проверява „Кауфланд“, „Билла“, „Лидл“ и „Метро“ за картел. (онлайн ресурс), Достъпен на: <https://money.bg/business/kzk-proveryava-kaufland-billa-lidl-i-metro-za-kartel.html> (Посетен на 25.05.2017 г.).

Progressive, 2013. Пазарни дялове на търговските вериги за 2013 г. Достъпен на: <http://progressive.bg/bg/новини/българия/пазарни-дялове-на-търговските-вериги-за-201780/> (Посетен на 29.05.2017 г.).

Taxdog.com, 2016 (13 юли). Търговски вериги, изхранване и отрицателни данъци (онлайн ресурс). Достъпен на: <https://taxdog.wordpress.com/2016/07/13/taxing-supermarkets/> (Посетен на 25.05.2017 г.).

Оказва се, че освен над предлагането на стоките и техните цени, търговците на дребно упражняват контрол и над диалога с крайния потребител, тъй като първи виждат промени в моделите на потребление и лесно могат да зададат посоката на избора на купувача. Може да звучи парадоксално, но те са много по-гъвкави от производителите да посрещат нуждите на все по-фрагментирания и бързо променящ се потребителски вкус. Затова по отношение на маркетинга търговците на дребно се явяват много важен фактор в реализирането на продукцията, когато производителите не могат да си позволят или не им е възможно поддържането на собствени директни канали за дистрибуция. Сред ключовите функции, които търговците изпълняват, са събирането и предоставянето на пазарна информация, да правят релевантни на търсенето поръчки (т.е. да изтеглят от производството адекватни на търсенето обеми), да организират (или да партнират за) и осъществяват промоционални активности, да поемат част от икономическите рискове при маркетингането на стоките, да улесняват логистиката и складирането им, както и да уреждат фактическата размяна с крайния клиент и заплащането.

Не бива да се забравя обаче, че посочените процеси не винаги вървят гладко поради факта, че доставчик и търговец са два различни субекта, гонещи собствени бизнес интереси. Несъвместимостта на целите е причина за „конфликтите в маркетинговия канал“, които се класифицират в три основни групи:

**1. По хоризонтала** (когато има несъгласия и напрежения между заемащите еднаква позиция в канала страни, например между различните франчезьори на McDonald's или OMV по отношение на качеството и/или количеството на предлаганите стоки и услуги, което вреди на марката или дава предимство на едни оператори пред други),

**2. По вертикала** (между различните равнища по един дистрибуционен канал, например между търговец на едро и търговците на дребно, които зареждат от него или пък между дадена автомобилна компания и дилърите, чрез които тя предлага леките си коли – къде, колко, на какви цени да се предлагат продуктите),

**3 Многоканален** (в случаите, когато някой производител има широка дистрибуционна мрежа, т.е. каналите са повече от един, част от търговските му партньори може да се почувстват оцетени, тъй като с всяко разширяване на каналите оборотите им падат или пък някои от другите търговци са толкова мощни, че доставчикът им предлага по-добри условия заради по-големите поръчани обеми).



## Източници:

Благоев, 2003, сс. 353-357.

Finne & Sivonen, 2009.

Котлър, 2002.

## Практики 1 – Развитие на глобалния ритейл бизнес през 2014-2016 г.

Значимостта на ритейл бизнеса може да се демонстрира и чрез докладите за неговото финансово представяне през годините, макар и само с поглед върху най-големите (10) играчи в него. Техните общи приходи достигат 4.48 трлн. долара за фискалната 2014 г. Това е повишение с 4.3% спрямо предходния период, но остава под средногодишните ръст от 4.9%, документиран за периода 2009-2014 г. Това показват резултатите от годишната класация на консултантската компания Deloitte на най-големите 250 компании за търговия на дребно в глобален мащаб (вж. таблицата).

ПО-ЗИЦИЯ	КОМПАНИЯ	ДЪРЖАВА	ПРИХОДИ (МЛРД. ДОЛАРИ)	ИЗМЕНЕНИЕ СПРЯМО 2013 Г. (%)	НЕТЕН МАРЖ НА ПЕЧАЛБАТА (%)	ДЯЛ НА ПРИХОДИТЕ ОТ ЧУЖБИНА (%)
1	Walmart	САЩ	485.7	2.00%	3.50%	28.30%
2	Costco Wholesale	САЩ	112.6	7.10%	1.90%	28.60%
3	The Kroger	САЩ	108.5	10.30%	1.60%	-
4	Lidl	Германия	102.7	7.20%	н.д.	59.20%
5	Tesco	Великобритания	99.7	-2.10%	-9.30%	30.00%
6	Carrefour	Франция	98.5	-0.30%	1.80%	52.70%
7	Aldi	Германия	86.5	6.60%	н.д.	57.10%
8	Metro	Германия	85.6	-4.00%	0.30%	59.30%
9	The Home Depot	САЩ	83.2	5.50%	7.60%	10.20%
10	Walgreen	САЩ	76.4	5.80%	2.70%	1.50%
Общо за топ 10			1339.3	3.20%	1.90%	31.50%
Общо за топ 250			4478.2	4.30%	2.80%	23.40%

Източник: Отчети на компанията e Planet Retail

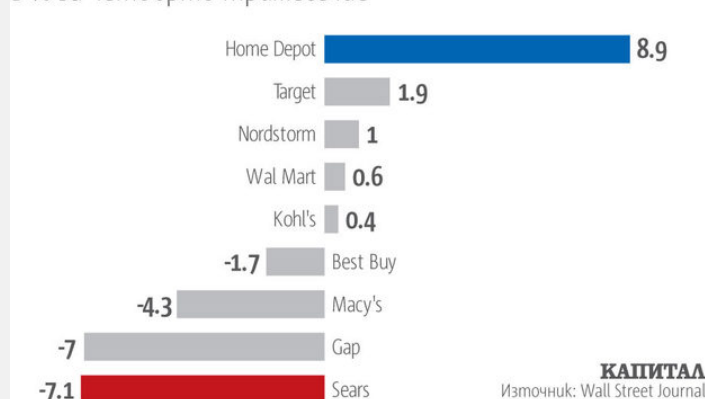
Увеличаването на продажбите е добра новина, доколкото сравнително наскоро (през 2011 г.) секторът регистрира спад на оборотите, отчетен в доклада на “Global Powers of Retailing 2016: Navigating the new digital divide”. Както се подразбира, картината обаче не е равномерна в отделните региони. Ръст се наблюдава в Северна Америка, Африка и Близкия изток, докато в Азиатско-Тихоокеанския регион, Европа и Латинска Америка темповете на растеж продължително се забавят, което се обуславя от множество и най-разнообразни фактори, действащи с различна сила в отделните точки на света. Това са: по-слаб икономически растеж на някои пазари, ниска инфлация, падащите цени на петрола, както и поскъпването на американския долар. Анализаторите отбелязват по отношение на последния споменат фактор, че той е довел до повишаване покупателната способност в самите Съединени щати и заедно с подобряването на местната икономика и стабилизирането на пазара на труда са подпомогнали ритейл-веригите в страната. Друга гледна точка обаче

показва, че монетата си има и друга страна. Лидерът Wal-Mart, например, е отчел първи силен спад в продажбите от 1980 г. насам, макар и „само“ с 0.7% (от 9.9% преди пет години на 9.2%), което само по себе си е пето поредно тримесечие с негативен тренд за компанията. Сред „виновниците“ са именно силният долар и конкуренти като Amazon, а основните пазари, на които спадът е най-видим, са Китай, Великобритания (където е представена от веригата Asda, която в последните шест тримесечия среща свирепа конкуренция от страна на германските дискаунтъри Aldi и Lidl) и Бразилия. Тези цифри правят Wal-Mart също и по-предпазлив относно поне краткосрочните прогнози за ръст. Очаква се той да се затвърди на 3.4%, както и бъдещи ефекти от новата политика по реформиране на търговските ѝ обекти и прехвърлянето на важни потребителски услуги в интернет, с което да се парират действията на онлайн играчите.

Проблемите обаче не са само за доминиращата верига в САЩ. Слабите резултати от коледния период карат и други от големите търговци да преосмислят бизнес стратегиите си, информира The Wall Street Journal, цитиран от Капитал. В средата на февруари 2016 г. Kohl's обяви, че ще затвори 18 магазина заради слаби продажби, а Sears Holdings пък обяви поредна тримесечна загуба и заяви, че ще продаде активи на стойност 300 млн. долара (вж. фигурата по-долу). Едно от голямото разочарования на празничния сезон в Съединените щати са слабите продажби на електроника, като изпълнителният директор на Best Buy Хюбърт Джоли посочва като основна причина за това стагнацията на пазара на смартфони, който е бил двигател на растежа през последните няколко години.

### ПРОМЯНА НА ПРОДАЖБИТЕ НА ТЪРГОВСКИТЕ ВЕРИГИ В САЩ

В % за четвърто тримесечие



В годишното си обръщение главният изпълнителен директор на Sears Едуард Ламперт изтъква пред акционерите, че през 2015 г. ефектите от онлайн търговията и други фактори, променящи индустрията, са започнали да се усещат дори от големи вериги, които досега са изглеждали имунизирани към тях. Sears от години се опитва да се адаптира към новите пазарни условия, но без особен успех. През последното тримесечие веригата отчита загуба от 580 млн. долара спрямо 159 млн. отрицателен резултат за същия период на миналата година. Приходите на компанията са се понижали с 10% до 7.3 млрд. долара, а продажбите с изключение на новооткрити или

затворени магазини са спаднали със 7.1%. Nordstrom също отчита, че печалбата му е спаднала с 29% заради разходите, свързани с развитието на технологии за онлайн търговия.

В допълнение Sears обяви планове за затваряне на 50 магазина, но при представяне на резултатите сигнализира, че може да свие мрежата си още повече. Kohl's от своя страна се готви да замести 18-те затворени наскоро обекта със седем значително по-малки магазина. Ръководството на веригата заявява, че бързият растеж на онлайн продажбите – с 30% за последното тримесечие, е довел до по-критично преразглеждане на базата от физически магазини. В новите магазини ще бъде отделено по-малко място за стоките, за които има високо търсене през онлайн платформите. От веригата също така заявяват, че вероятно няма да успеят да постигнат целта си за годишни продажби от 21 млрд. долара до 2017 г. През последната фискална година приходите ѝ достигат 19.2 млрд. долара. Компанията Гар е завършила четвъртото тримесечие със 73 магазина по-малко в Северна Америка, което е част от стратегията за затваряне на слабо представящи се обекти. Продажбите на компанията са се понижали със 7% през периода, а печалбата се е сринала с 33%.

От другата страна на Тихия океан, в Китай, потреблението е останало относително високо, въпреки значителното забавяне на икономиката в резултат на по-слабия износ и отслабващите инвестиции. Според данните, най-осезаемо е пострадал луксозният сегмент. Рентабилността също е била неравномерна за гигантите в бранша от гледна точка на географските региони, но като цяло тенденцията е низходяща. За фискалната 2014 г. и при някои за първите месеци на 2015 г. отчетеният от търговците нетен марж на печалба е 2.8% при 3.4% за периода 2013-14 г.

Съгласно информацията, 2014 г. е била най-неблагоприятна за големите вериги в Европа. При тях темповете на нарастване на бизнеса се забавят до петгодишно дъно – едва 2.1%, като и отчетеният нетен марж на печалбите също е най-ниският измежду петте основни географски региона, наблюдавани от специалистите – 2.4%. Една трета от компаниите на Стария континент, които са сред топ-позициите в доклада, отчитат свиване на приходите си, а още толкова записват забавяне на растежа. При ожесточената конкуренция – както при традиционните физически обекти, така и при онлайн-платформите, редица европейски ритейлъри продължават да свиват дейността си, като затваряха магазини, изтеглят се от трудни чуждестранни пазари, продават периферни бизнеси и се насочват към отварянето на по-малки обекти, отбелязват още от Deloitte.

Въпреки негативните цифри, европейските представители на сектора могат да се похвалят с най-силно международно присъствие. Средният брой държави, в които е присъствала една европейска компания от 250-те глобални търговци, е бил 16.8 през 2014 г. в сравнение със средно 10.4 страни от общия списък от изследвани компании. Над 38% от общите приходи идват от чуждестранните им операции, като най-зависими от последните са ритейлърите от Франция и Германия, които получават 40% от постъпленията си именно от бизнеса извън граница.

Онлайн пазаруването се превръща в заплаха също и в Европа. Reuters съобщи през февруари, че Amazon се готви за навлизане на пазара на традиционните вериги супермаркети на Стария континент. Последният пример за това е обявената в понеделник сделка между Amazon и четвъртата по големина верига супермаркети във Великобритания Morrisons. Споразумението ще позволи на американския гигант да предлага през своята платформа пресни и замразени храни от Morrisons. Търговската верига вече има подобна сделка за онлайн продажби с Ocado. Amazon разраства бързо услугата си за доставка на пакетирани стоки “Pantry”, която е част от абонаментния план Amazon Prime. Очаква се в бъдеще компанията да разшири в Европа и услугите си за доставки на охладени, замразени и бързо развалящи се продукти, които в САЩ наброяват над 20 хиляди отделни артикула.

През последните години британският пазар за търговия на храни на дребно е белязан от жестока конкуренция и анализаторите предупреждават, че навлизането на Amazon може да доведе до още по-силен спад на маржовете на печалба. На много традиционни вериги във Великобритания и други европейски страни им се налага да преосмислят моделите и стратегиите си, за да се адаптират към конкуренцията на онлайн гиганта, като започват да предлагат повече нехранителни продукти и да използват магазинната си мрежа като хъбове за доставка през интернет.

Великобритания е една от най-развитите по отношение на онлайн търговията на храни, поради което там промените се усещат най-силно. Дори германският търговски гигант Aldi, който дълго беше скептичен към онлайн търговията, е принуден да промени политиката си в страната. Британското подразделение на групата започна онлайн продажби на вино през януари. Развитието на онлайн търговията накара много вериги да започнат свиване на мрежата си от скъпи за поддръжка физически магазини, въпреки че на първопроходците TESCO и Ocado им струва цяло десетилетие, за да излязат на печалба. Същевременно обаче физическият ритейл се оказва предимство при конкуренцията с Amazon, ако магазините се използват като центрове за прибиране на стоки, поръчани предварително онлайн (т. нар. “click & collect”).

Така например, дефлацията при храните и яростната конкуренция вече накараха британската верига Sainsbury’s да диверсифицира бизнеса си с покупката на фирмата за домашни продукти Argos. Холандската Ahold от своя страна придоби местния лидер при онлайн търговията Bol.com, а френската Casino’s купи платформата Cdiscount.

Sainsbury’s се надява, че с този ход използването на магазините ѝ като места за прибиране на онлайн поръчки ще повиши рентабилността. Ahold и Casino вече отчитат повишени обеми на продажби благодарение на подобни схеми, при които клиентите могат да прибират поръчки за нехранителни продукти – за четвъртото тримесечие на 2015 г. Ahold отчита над 30% ръст на онлайн продажбите, а клиентите на Cdiscount вече могат да прибират поръчките си от над 2500 магазина на Casino.

**Източници:**

Иванова, М., 2016 (28.01), Продажбите на водещите световни ритейлъри са нараснали с 4.3%, в онлайн-изданието на Capital Daily, Достъпен на: [http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2016/01/28/2694552\\_prodajbite\\_na\\_vodeshtite\\_sv\\_etovni\\_riteiluri\\_sa/](http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2016/01/28/2694552_prodajbite_na_vodeshtite_sv_etovni_riteiluri_sa/) (Посетен на 10.02.2016 г.).

Капитал Daily, 2016 (22.02), Walmart отчете първи спад на продажбите от 35 години, с. 20, Ikonomedia.

Капитал Daily, 2016 (29.02), Търговските вериги в САЩ преосмислят стратегиите си, с. 18, Ikonomedia.

Капитал Daily, 2016 (01.03), Amazon навлиза в търговията с хранителни стоки в Европа. Традиционните вериги променят бизнес моделите си, за да се справят с конкуренцията, с.17, Ikonomedia.

**Ритейл концепции 1: Решения при Boots Ltd. (Великобритания).**

Boots Ltd. е основана през 1849 г. от Джон Буутс в Нотингам, Великобритания. Към днешна дата е фармацевтична верига, оперираща в Обединеното кралство и Р Ирландия. През 2006 г. закупува “Alliance UniChem” и формира “Alliance Boots”, а три години след това придобива и оптиките “Dollond & Aitchison”, с което се превръща във втората по големина верига от оптики на въпросните пазари.

Тя оперира и с някои собствени марки като No 7 за грим, Soltan – слънцезащитен крем, Almus – генерични лекарствени средства и Shapers – висококалорични продукти. Основният продуктов асортимент, който се предлага, е съставен от тоалетни продукти, козметика, здравни продукти и лекарства. Допълнителните стоки са дребни подаръци, музика, фотографски продукти и малки електрически уреди.

Общо три дивизии попадат под наблюдението на мениджмънта:

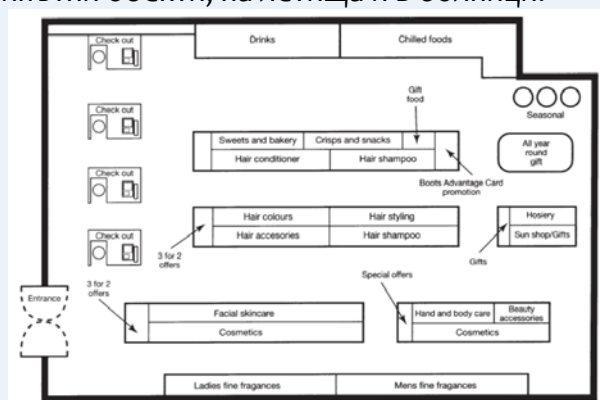
1. продукти за здраве, аптечни продукти, бебешки консумативи и диетични храни (40% от продажбите);
2. продукти за красота (т.е. козметика и тоалетни) (40%);
3. за свободното време – храни, напитки, дрехи, подаръци (20%).



Това превръща веригата от първоначално фармацевтичен специалист в разнообразен (смесен) търговец на дребно.



Boots има няколко магазинни формата, като залага на обекти на големи търговски улици, както и на крайпътни обекти, на летища и в болници.



Диаграмата посочва общ план на обичайния обект на веригата. Той има един вход и повече от две каси, като е видно групирането и съответно, разделението на „козметика“ (най-долу) от „продукти за коса“ (в средата), „подаръци“ (горе в дясно) и „храни/напитки/закуски“ (горе в средата). Планограмата следва препоръчителното движение обратно на часовниковата стрелка, а в двата края на регалите (и предимно на онези техни краища, обърнати към входа) са поставени промоционални стоки от типа „3 на цената на 2“ или изискващи клиентска карта (както е илюстрирано по-долу).



Източник: Varley, 2004, p.12; 216-225.

## ВТОРА ТЕМА

### Потребителското поведение и ритейла

В маркетинга под „потребителско поведение“ се разбира процес, който включва всички действия на купувачите – бивши и потенциални – от обмислянето на покупката до следпокупковата оценка, както и от продължителната консумация до прекъснатата. Тук влиза още цялата поредица от разпознаването на нуждата, през търсене и оценка на средството за задоволяването ѝ, придобиването на продукта и последваща оценка на придобитото, която евентуално да доведе до нова покупка. Обичайно то се възприема като когнитивен процес, който е последователност от мислене, оценяване и решаване. Но най-често срещаната грешка сред маркетинг специалистите е да пренебрегват ситуацията на пазаруване. Този контекст обаче е много важен, тъй като той влияе изключително силно върху решенията за покупка и всъщност не може да се приеме за вярно, че има такова нещо като „рутинна“ покупка, колкото и самата продуктова категория да е ежедневна и с ниско ниво на ангажираност. Вече сме много информирани още преди да влезем в магазина, а там ни чака огромен сбор от фактори – подредба, продавачи, стимулиращи промоции и обикновено излизаме с повече покупки от планираното.

В тази връзка да вземем и следния пример: средностатистическият магазин в САЩ предлага на посетителите си 4143.5 квадратни метра пътеки между рафтовете, отрупани с 34 хил. различни продукти. През 2001 г. е изчислено, че обичайната обиколка в магазина трае 22 минути или с други думи казано, продуктът има само 1/26-та част от секундата, за да ви се продаде. Американците отиват до магазина 2.2 пъти на седмична база и тази честота се запазва в годините, но посещаваните места за пазаруване се удвояват между 1995 и 2000 г. само заради по-големия избор пред потребителя.

Според най-известния и вероятно единствен изследовател на магазинната среда като антропологично поле – Пако Ъндърхил, ако за един ден се проследят 100 души, посещаващи даден сектор, могат да се съберат 2500 (микро)елемента на потребителско поведение, които подлежат на анализ. Общо параметрите при „взаимодействието“ купувач – магазин са близо 900. Жена влиза в отдела за козметика и за 49 сек. извършва серия от действия, за да направи своя избор.

Наблюденията в магазините сочат, че няма два еднакви модела на поведение именно заради спецификите на отделните магазини, броя и разположението на стоките в тях. Улавят се обаче модели на поведение на базата на пол, възраст и възможностите (предимно физически) за взаимодействие със средата в точката на продажба.

Защо възрастта се оказва ключова при контакта със средата? Заради физическите параметри – ръст, състояние на зрението и слуха, скорост на придвижване, възможности за контакт със стоките.

Защо разполагаемият доход е сред важните фактори, определящи поведението на потребителите? Заради специфичната роля на потребителя – 1. инициатор на покупката, 2. същински купувач (плащач) и/или 3. ползвател. В трите роли могат да влязат трима различни индивиди.

Защо групите стоки имат връзка с интереса на купувачите? Налице са тенденции в социо-икономическия живот на хората, които водят до промени в потребителските поведенчески модели. Мъжете и жените се приближават в потреблението поради изравняване на ролите им в семейството и кариерата. Бракът вече се сключва доста по-късно, а най-често на развитите и развиващите се пазари децата са по-малко. Като правило мъжете не обичат да пазаруват, но обичат да плащат. Понастоящем им се налага да купуват стоки за дома, които дълго не са били „тяхна работа“, докато за повечето жени пазаруването не е социална дейност и бягство от домакинската работа, както преди десетилетия, а все повече досаден ангажимент и допълнително натоварване.

От друга страна, комерсиалните послания, на които избираме да обръщаме внимание, често се оказва, че дават ефект по-различен начин от намеренията на изпращача им, тъй като всеки от нас слага собствен „отпечатък“ на нещата, като приема значения, съответстващи на уникалния му опит, предубеденост и желания.

Изследователят на потребителското поведение, Майкъл Соломон, обръща внимание на йерархията, която „работи“ като когнитивен механизъм, чрез който хората възприемат сигналите от заобикалящата ги среда:

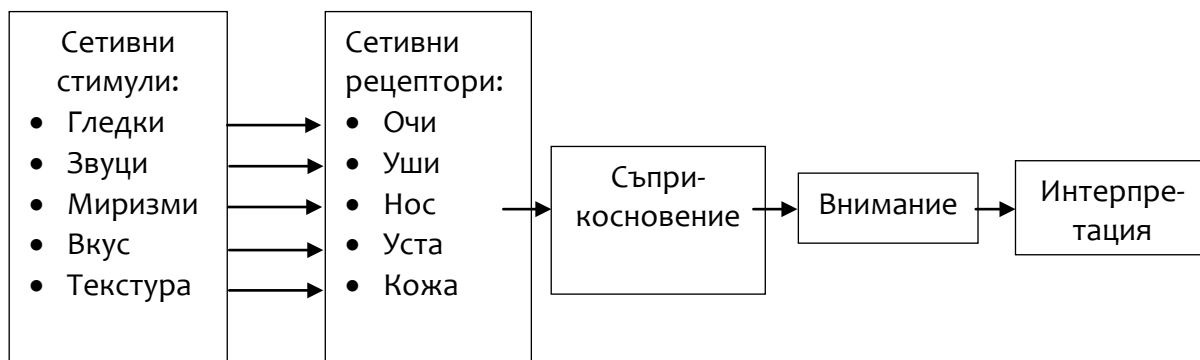
- **Усещане** – това е непосредствена реакция на сетивните ни рецептори спрямо определени стимули – светлина, звук, цвят, миризма, структура на физически материал;
- **Възприятие** – процесът, чрез който избираме, организираме и интерпретираме усещанията (придаваме смисъл на „суровия“ материал от външния свят).
- **Вниманието** е степента, до която осъзнаването е посветено на определен стимул от околната среда. За 30 г. рекламните послания, които среща потребителят за един обичаен ден са нараснали от 560 на 3500, което го кара да бъде силно селективен и дори негативно настроен към тях.

**Перцептивни филтри:** бдителност (фокус върху настоящите нужди), защита (виждаме каквото искаме и ни е угодно), адаптация (привикване към стимулите).

**Интерпретация** – отнася се към значението, което придаваме на сетивните стимули. Тя се базира на предварително зададен набор от убеждения (асоциативни връзки) и се определя от фактори, които доста надвишават характеристиките на купувача или продукта сами по себе си. Ефектите могат да бъдат поведенчески (забавлявам се с приятели) или



перцептивни (не съм в настроение, времето ме притиска) в зависимост от конкретния момент. Много често роля играе образът, който искаме да изградим за себе си и пред другите към този момент (искам да впечатля околните или пък да съм един от тях). Настроенията ни се менят няколко пъти през деня, а това от своя страна води до различни решения спрямо определени търговски предложения.

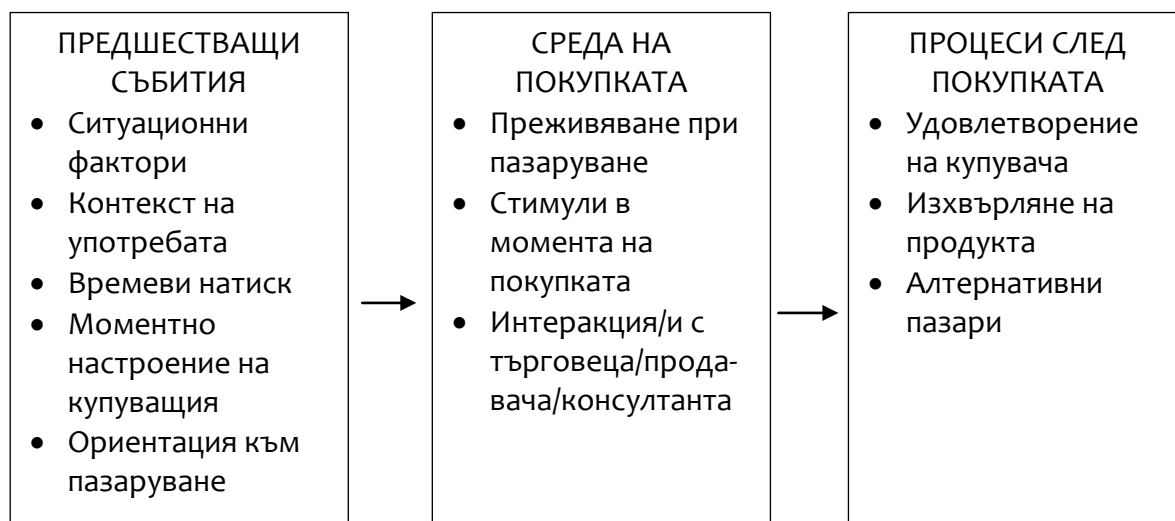


*Приемане на сетивната информация и превръщането ѝ от данни в информация, т.е. интерпретация според опита, познанията, условията на момента и т.н. – адаптирано от Соломон, 2011, с. 49.*

На мястото на продажба влияние ни оказват обстановката като цяло, подредбата в съответната зона, името на марката, дизайнът на опаковката, цветовете и тяхната комбинация. Всичко това е предшествано от опита с продукта (имаме ли такъв изобщо и колко богат е той) и културните нагласи към различните видове стоки – доколко са познати изобщо, приети ли са в ежедневието и от общността, в съгласие ли са с религиозните вярвания и локалните традиции и пр.

От схемата на Соломон по-долу става ясно, че актът на „покупка“ не е единичен акт в когнитивно отношение, както иначе изглежда на маркетинг специалистите от страни (т.е. купувачът си дава парите и получава стока). Решенията за покупка започват да се взимат по различни пътища и с различни аргументи далеч преди пазаруването. Но те също така могат рязко да се променят от стимули в самата магазинна среда, където купувачът само си мисли, че властва над решенията си. Не е за подценяване мнението и отношението на купувача към ползите и емоциите, които му носи покупката в следствие – в ситуацията на същинската употреба. Тук обаче следва да обърнем внимание и на факта, че различните видове търговия на дребно могат силно да се отличават именно по отношение на преживяването, което доставят. Например в ресторант имаме физическо място и консумация, фокусирани в едно преживяване, докато пазарувайки дрехи и аксесоари, които „уж“ трябва да ни носят удоволствие при тяхното последващо ползване, често се оказва, че са ни донесли търсената емоция при самото обикаляне на магазини и избор на стоките; банков кредит пък „купуваме“ за доста дълъг период, след като реалният „продукт“ е получен и най-вероятно усвоен (имот, ремонт, автомобил, почивка в чужбина и пр.). Всичко споменато до тук задава трудни въпроси пред мениджърите къде и как по

„веригата“ да повлияят на потребителите. Тенденциите вървят в посока значително повече усилия да се посвещават и в следпродажбения период.



*Етапи на протичане на покупката – адаптирано от Соломон, 2011, с. 342.*

**Личен контакт** – всеки жест на лично отношение от страна на служител прави пазаруването по-приятно, нерутинно и запомнящо се.

Работата на маркетинговите специалисти в ритейла е да осигурят:

- Повече причини за посещение на обекта (добавена стойност към самото пазаруване).
- Повече причини за задържане потребителя в обекта.
- Повече сигурност в стоките и подаваната за тях информация.

**Удобства** – локация, паркоместа, място (за багаж, за детето и пр.), по-голям избор на стоки, лесен достъп до информация.

*Оттук насетне темите ще са фокусирани предимно върху стоки, сгради, логистика, витрини и т.н., но **човешкият фактор** е и ще бъде ключ към успеха на много търговци на дребно, дори и в епохата на онлайн пазаруването.*

**Интериорът и асортиментът** са безспорно ключови, но не и единствени фактори за успеха на продажбите, тъй като **продавачите/консултантите** са неизменна част от атмосферата. Колкото обстановката е по-отличителна и атрактивна, толкова са по-големи очакванията на потребителя по отношение на знанията и уменията на хората, обслужващи мястото на продажба. Именно човешкият, а не (само) техническият фактор или дизайнът, е ключът към „маркетинга на взаимоотношенията“, който е не просто модерна дума, а с доказан дългосрочен ефект както за търговеца, така и за доставчика (особено по отношение на взимането/намирането на решение за покупка).

Проучване от 2000 г. в Австралия (861 човека, три продукта по оста „хедонистичен-практичен“ тип – парфюм, автомобилно масло, интериорна боя) тества 4 хипотези относно връзката качество на „атмосферата – степен на доверие“ у продавачите. Резултатите показват основно, че има значителна корелация между оформлението на магазина (аромати, визия, аудио) и качеството на услугата от страна на продавач-консултантите. Колкото по-високо е качеството на оформлението на магазина, толкова повече нараства намерението за покупка, за последващо посещение и препоръка към други потребители.

Отречена е хипотезата, че видът/категорията на стоката оказва някакво влияние върху силата на връзката между атмосферата и очакванията за продавач-консултантите, но се запазва комбинираното влияние от вид/категория на продукта и оформлението на точката на продажба върху намерението за покупка.

Ако продавачите не са на ниво, а атмосферата, напротив, е доста предразполагаща и дори претенциозна, купувачите се чувстват измамани (а както е известно, първо впечатление се прави само веднъж). Високите очаквания от продавачите при иначе „скучен“ продукт като интериорната боя, е любопитен, тъй като противоречи на повечето наблюдения, че това става само при хедонистични стоки.

Други изследвания са насочени към параметрите, осигуряващи разпространение „от уста на уста“ на позитивна информация при изградена силна връзка търговец-потребител. А те са:

**Запознатост** – продавачът лично познава детайли от нуждите на потребителя (зависи от честотата на общуване).

**Загриженост** – показва нивото на възприятие у купувача, че съответният продавач/служител наистина дава най-доброто за него.

**Лична връзка** – осъществяване на персонална близост на базата на някаква обща точка (интереси, произход и т.н.).

**Доверие** – между индивиди и организации (и в комбинация).



**Източници:**

Соломон, 2011.

Ъндърхил, 2004.

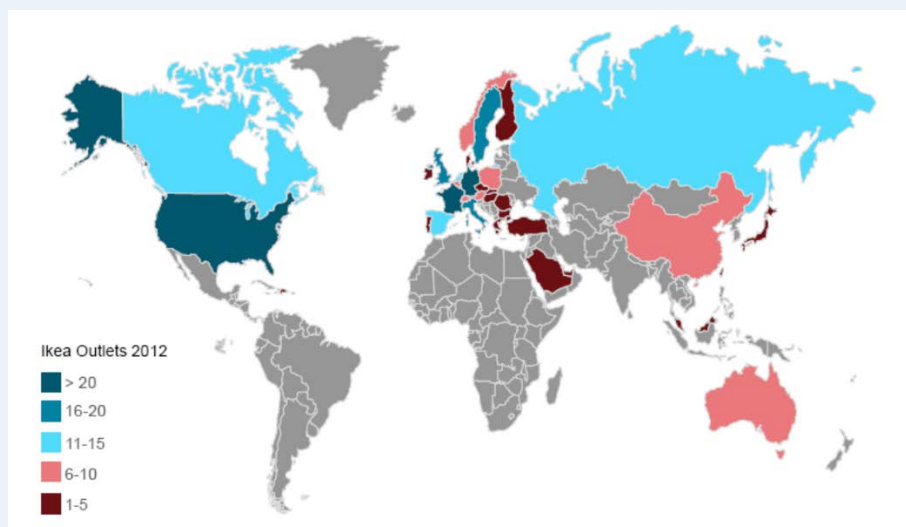
**Ритейл концепции 2: ИКЕА (Швеция).**

Компанията е основана през 1943 г. от Ингвар Кампрад, който първоначално е просто прекупвач на дребни стоки. Името идва от инициалите му с добавени “Elmtaryd” и “Ågunnaryd”, които са фермата и селото, където той е израснал. Фирмените цветове дублират цветовете на националния флаг на родната му Швеция. През 1948 г. Кампрад се насочва към мебелите, като прави поръчки към местен майстор. През 1953 г. компанията открива първия си шоу-рум, в който да е изложена повече стока от обичайната по онова време практика. Две години след това вече разполага и със своя собствена продукция.

Международната експанзия на ИКЕА започва през 1963 г., когато отваря свой магазин в Норвегия, следвана от навлизане в Германия и Швейцария. През 70-те години тя достига Канада и Австралия, а през 80-те – САЩ, Италия, Франция и Великобритания. През новия век се насочва към източните пазари – Русия, Япония и Китай. В момента е представена в над 40 страни посредством над 350 обекта, 9500 продукта и продажби за около 30 млрд. долара. Прословутият ѝ каталог се отпечатва на 29 езика в 212 копия, а служителите ѝ са над 120 000.

Според изследване на Reputation Institute, проведено в 29 страни (2007 г.), ИКЕА е на второ място след LEGO в списък от 200 компании по отношение на позитивна корпоративна репутация. ИКЕА гледа на себе си като „доставчик на услуга“, тъй като осигурява „решения на реални проблеми“ и „по-добър живот“ за масовия пазар. Стандартните продукти, продавани чрез стандартно изживяване в магазините ѝ я правят отличима. Уникалното продажбено предложение е мебели с добър дизайн, функционални и на достъпна цена. Още повече че от самото начало идеята на Кампрад е да улесни живота на хората, като предлага мебели, които могат лесно да се пренасят от магазина до дома и там да се сглобяват на място. Впоследствие това се превръща в иманентна част от „изживяването“, което предоставя ИКЕА, а цените и разнообразието са инженерирани така, че потребителят по-често да може да променя интериора на жилището и офиса си и да влиза в ролята на активен дизайнер на

собственото си пространство, което само по себе си постави компанията в позиция да експлоатира концепцията „бърза мода“ (ориг. “fast fashion”) в мебелния бизнес. Отрицателните аспекти на въпросната концепция обаче е, че производителите имат нужда от много суровини от природни ресурси, а потребителите генерират много и по-често отпадъци, поради което компанията работи само с бързо регенериращи дървесини и още много органични сурови материали.



Разпределение на магазинната мрежа на IKEA по света (към 2012 г.).

През 2012 г. 775 млн. души са посетили магазините на IKEA по света, а 9.7 млн. са свалили електронното издание на каталога, който се предлага в този формат от 2011 година, 1.2 млрд. души са посетили сайта на компанията, докато продажбата на храна в обектите ѝ възлиза на 1.3 млн. евро.

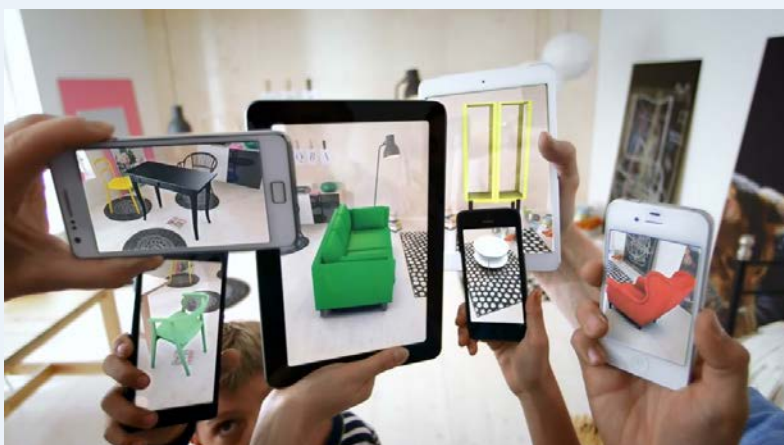
Компанията предлага още доставка до дома и услуги по сглобяване на мебелите, за онези, които не искат да се занимават сами. След 5 години на проучвания, от 2013 г. тя предлага и линията от кухни Metod – модули за кухнята с различни компоненти според предпочитанията на клиента (на илюстрацията).





Потребителят е изцяло въввлечен в изживяването при пазаруване – има свободен избор от широка гама продукти, също така може да си ги транспортира и сглоби сам и сам да си прави интериорния дизайн според предложенията на компанията. Всяка година 20-30% от продуктите са напълно нови. Всеки продукт има ясна цена и е съпроводен с достатъчно информация, за да улесни избора на потребителя, а в допълнение има обучени служители, които да му асистират при нужда. IKEA първо определя цената и после произвежда продукта. По този начин тя предварително залага „достъпността“ на цените си. Те са почти унифицирани в цял свят, благодарение на стандартизацията, като разликите идват от три фактора – големината на пазара, разлики във валутите и разлики в цените на модификации на един и същ продукт.

През 2010 г. компанията пуска мобилно приложение за симулация на вътрешния дизайн преди покупката по технологията „разширена реалност“ (ориг. “augmented reality”), тъй като е установено, че 14% от покупките са на неточен продукт, тъй като е допусната грешка в измерването. Затова потребителят може да сканира уникалния код от каталога и да възпроизведе през камерата на смартфона или таблета си как дадена маса, стол, диван и т.н. „биха стояли“ на мястото, на което той или тя си представят, че ще стои.



През декември 1976 г. Кампрад изготвя документ, нещо като брандбук на марката, наречен „Принципите на търговеца на обзавеждане“:

- Продуктовият ни асортимент – това е нашата идентичност.
- Духът на IKEA – силна и жизнена реалност.
- Доходите ни осигуряват ресурси.
- Да постигнем добри резултати с малко средства.
- Простотата е добродетел.
- Различният начин.
- Концентрацията на енергия – важна за нашия бизнес.
- Да възприемем отговорността си – това е привилегия.
- Много неща все още чакат да бъдат свършени. Славно бъдеще.

### **ИКЕА и китайският пазар – възможности и предизвикателства**

Компанията стъпва в Шанхай още през 1992 г. чрез търговско бюро, но първият ѝ магазин там отваря врати през 1997 г. Следващият е в Пекин година по-късно. Към август 2007 г. ИКЕА е в общо 5 града и има 2 500 служители. Продуктите са същите като в останалите магазини по-света, като предлагат на представителите на средната класа в Китай „западен“ стил на живот.

Първоначалният проблем е, че марката се възприема в Китай като „скъпа западна марка мебели“ и се налага усилената работа по намаляването на цените и повишаването на потребителската стойност, което става с постепенното прехвърляне на производство в самата страна, за да се избегнат сериозните митнически такси. Двадесет и два процента от всичките ѝ продукти се правят вече в Китай. Оттогава насам цените са спаднали двойно, докато средната заплата в страната е нараснала двойно. Така например, диванът “Klirpan” е лансиран през 1999 г. на цена от 260 евро, а през 2007 г. той струва само 69 евро. Идеята е, че снижаването на цените, ще доведе повече хора и ще компенсира усилията по намаляване на себестойността на продукта.

Когато ИКЕА отваря някъде по света магазин, ако дойдат 15 хил. посетители на самия ден, това се счита за голям успех. Когато тя отваря магазина си в Шанхай през 2003 г., посетителите са 82 хил. и се налага да затварят вратите на няколко пъти през деня, за да се избегнат инциденти. Това е и най-големият магазин на веригата не само в Китай, но и в Азия изобщо – 323 000 кв. фута (98 450 кв. м), сравнен с по-старите ѝ обекти, които са от по 86 хил.

Компанията стартира и потребителско изследване в домовете на обикновени китайци, за да разбере как живеят те и какво е важно за дома им. Наред с интервютата, на които са подложени, респондентите са следвани по петите цяла седмица. Въпросите са свързани с начина, по който се хранят, спят, от какво се нуждаят за по-добър комфорт, как съхраняват дрехите си и пр. Според резултатите, проблемите на китайците са в липсата на пари, вдъхновение, съвети, идеи, знания и увереност. Затова ИКЕА получава предимството да влезе в ролята на съветник и помощник в това как могат да подобрят живота си с малко средства.

Марката таргетира най-вече дамите, като се позиционира като лидер във всяка стая от дома. Оказва се, че около 70% от потребителите ѝ са жени – обикновено от групата на „младите професионалисти“ – млади, образовани и стартирали добре платена кариера в големите градове. Жените в Китай имат същото образователно равнище и възможности, като тези на мъжете и дори са по-отворени към новото и промяната от тях. Също така при подбора на служители, ИКЕА вижда жените като по-подходящи, тъй като те по-лесно разбират ценностите на компанията и много често са по-добри в ученето и ползването на чужди езици. Жената е основна фигура в комуникациите на марката, за разлика от подхода, предприет от конкурентите ѝ. Истината е, че (поне) по отношение на дома, дамите имат много повече власт във взимането на решения за покупка.

Към момента IKEA е разграничила 6 потребителски групи според нивото на лоялност:

1. Наистина лоялни,
2. Щастливите пазаруващи,
3. Умерените,
4. Сменящите,
5. Изложени на риск,
6. Изгубена кауза.

Каталогът е основен комуникационен канал на IKEA в Китай, но особеността тук е, че, докато на другите пазари той достига безплатно до потребителите веднъж в годината, то в Китай той се издава с модификации 5 пъти. Част от причините са, че локални конкуренти бързо копират видяното в каталога. Това е концепция, наречена „мултилог“, която включва два варианта на каталога – един от 136 стр., който е насочен към по-платежоспособната част от населението и втори от 64 стр., който е за по-масовата публика. Анализ на интернет данните пък показва, че 85% от най-важните потребители за марката са онлайн, което прави сайтът ѝ изключително ценен инструмент за връзка с тях. В Източен Китай вече е установен паралелен пазар на имитации на големите западни брандове, в това число попада и IKEA, и съответно веригата страда от агресивна конкуренция.

Поради потенциала на пазара, IKEA планира да отвори близо 30 обекта в страната до 2020 г. (за да станат 40). Планираният сериозен ръст в броя на обектите показва големи амбиции спрямо този пазар, тъй като до 2013 г. той е изграждал едва 2% от общите приходи на веригата. Проблемите обаче се очакват от културните различия на страната спрямо западните пазари, а дори и в разликите между навиците и традициите сред самите китайски провинции, което като цяло е предизвикателство към продуктовото портфолио на марката. В големите градове цените на имотите растат неимоверно, което прави жилищата по-малки и съответно размерите на моделите на IKEA могат да се окажат проблем.

**Източник:**

Keller, K. L., Apéria, T. & Georgson, M., 2012. *Strategic Brand Management. A European Perspective* (2nd ed.). Harlow, England: Pearson Education Ltd., pp. 801-810.



## ТРЕТА ТЕМА

### Продуктов и категориен мениджмънт

Докато по традиция производителите имат за задача да организират производството на дадена стока, да направят дизайна на опаковката ѝ и да формират концепцията за нейната промоция, ритейлът се занимава със събиране на релевантна и атрактивна селекция от стоки, за да я поднесе на крайния клиент на точното място и в точното време. Днес не са малко ритейлърите, които имат и свое производство, но независимо от това, техният основен бизнес е свързан с доставка на стоки и услуги до крайния клиент.

Според обхвата на стоките, които предлагат, търговците на дребно се подразделят основно на „специалисти“ и „неспециалисти“, в зависимост от това доколко асортиментът, който предлагат е фокусиран само върху една или няколко тясно свързани продуктови категории. Съвременният ритейл е по-разнообразен и търси да осигури на клиентите си покупки с „едно спиране“ (ориг. “one-stop shopping”).

Традиционно ритейлът е възприеман като склад за стоки, разбити от едри опаковки на дребни такива, но на съвременния етап търговците са станали активни посредници, строго проследяващи продажбите и постоянно селектиращи предлагания списък с продукти и услуги. Той осигурява на потребителя достъп, удобство и достатъчно количество и качество от продукти. По този начин от него се очаква да предлага търсени от купувачите продукти и да следва пазарните тенденции и нагласи, поради което с проста или по-сложна информационна система се старее да държи знанията си за пазара адекватни; изгражда стратегически/дълготрайни партньорства с доставчиците, за да задоволяват заедно настоящите и да предвиждат новопоявяващите се нужди на потребителите, т.е. постоянно да се гонят нови възможности за добавяне на стойност към продажбите.

Най-често цените позиционират ритейл-компанията, а според ценовото равнище се поддържа и съответното ниво на потребителско изживяване в обектите, в т.ч. и формата на поднасяне на стойността. Например концепции като „най-добра цена за получената стойност“ или „всеки ден ниски цени“ (ориг. “best-value price”, “every day low prices”) са послания за ниски разходи за купувачите. Това обаче не означава непременно малък, а напротив – богат асортимент от стоки. Онези пък, които са избрали малка селекция от стоки, търсят да предлагат по-голяма дълбочина на асортимента, така че да привличат клиенти с разнообразен избор в една категория или група продукти.

**Тук идва ред на фактора как стоките са поднесени на купувача:**

- как са изложени, независимо дали са на рафта, на дисплей, на витрината или на сайта на търговеца;

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ каква е логиката на цялостното вътрешно разположение (планограмата на обекта);</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ връзката между отделните продуктови категории и групи;</li> </ul>                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ атмосферата – условията на околната среда в търговските салони;</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ наличието и нивото на намеса на служители в различните точки на магазина;</li> </ul>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ наличие или не на допълнителни услуги.</li> </ul>   |

**Ритейл-продуктовият мениджмънт** е комплексен стратегически процес, свързан и координиращ широк кръг от оперативни практики и организационни структури. Бизнесът се нуждае от растеж и затова мениджърите имат основна отговорност по неговото осигуряване, като задават посоката и начините как той да бъде постигнат. Основната им задача е да държат операционните разходи възможно най-ниски, а чрез повишаване на оборота да доставят по-голяма доходност. Те контролират рисковете при пускане на нов продукт в асортимента, чрез разпознаване на благоприятни пазарни възможности и посочване на ресурсите, водещи до тяхното реализиране.

**Стратегически продуктов мениджмънт** – той обхваща изброените по-горе функции и задачи плюс мониторинг на бизнес средата, залагане на продажбени цели, планиране и проследяване на продажбите, управление на отделните категории.

**Оперативен** – развитие и селекция на асортимента, предвиждане на продажбите, поддържане на доставките, ценообразуване, профилиране на обектите, контрол над разпределението на стоките в пространството, излагането му (визуално) и управление на промоциите.

**Продуктов мениджмънт в магазина** – залагане на общата схема на разпределение на стоките (класически мърчандайзинг), получаване и подготовка на количествата, осъществяване на промоциите, управление на продажбите.

Най-често мениджмънтът закупува количествата стоки централизирано и офисите на т. нар. “buyers” (закупчиците) се намират във или в близост до централата на компанията, където са формирани големи екипи. Обичайно те са разпределени по сектори, заради спецификите на отделните категории стоки. Например при дрехите тежката дума има технологът, при електрониката – договарянето, тъй като там брандовете на производителите са много силни, а при храните – закупчиците се концентрират върху нови продукти и модификации. Търговецът е предимно мърчандайзър, т. е. отговаря за начините на поднасяне на стоките към потребителя в точката на продажба, а специалистът по логистика е „шефът“, тъй като системата за дистрибуция е от ключово значение. Магазинният персонал пък остава свободен от търговски преговори, за да се фокусира върху потребителското изживяване в самите точки на продажба.

Проблемът при централизацията обаче е в създадената дистанция между „купуващия“ мениджмънт и „продаващия“ състав (в магазините), което често е

повод за напрежение между звената. Затова системата за комуникация става ключова за бързите и адекватни решения относно състава и разнообразието на асортимента.

При ритейл, предлагащ стоки, които имат стабилни и предвидими продажби, се изповядва децентрализиран подход, като мениджърите спазват общата рамка на изисквания на компанията, но сами поръчват необходимите им количества и видове продукти според сезона, особеностите на локацията, удобствата на логистиката и пр. Тази гъвкавост е полезна и при костъмизацията (персонализацията) на услугата към крайния клиент.

Съвременният, основан на предпочитанията на потребителите подход изисква мениджмънтът на категорията да следи представянето и движението в определена категория стоки в ритейла с оглед на тяхното търсене и съответно да бъде подобрена доставката им по обектите. Затова процесът на управление на категорията върви от: 1. **Дефиниране на категорията**, 2. **Определяне на стратегическото значение/място на категорията** в общото портфолио от стоки, през 3. **Планиране**, включващо съставяне на измерителни единици, формулиране на стратегия за категорията и изграждане на маркетинг микс, до 4. **Осъществяване** – 4.1. *разпределяне на управленските роли* (кой мениджър и служител за кой процес да е отговорен и какви резултати се очаква да се получат) и 4.2. *наблюдение над резултатите* (постоянен контрол, който да осигурява обратна връзка дали се постигат резултатите и позволява навременна реакция).

Понастоящем мениджмънтът работи в посока на развитие на собствена продуктова концепция в бързопроменяща се пазарна среда, за да може да се отличи от конкуренцията, но и да е достатъчно гъвкав, за да се запази интересен за купувачите. Продуктите и опаковките трябва да са подходящи за тази концепция. Доставчикът трябва да се подбере според изискванията за качество. Комуникациите трябва да се организират далеч преди пускането на пазара на дадената стока, а след въвеждането на продукта, представянето му трябва да се наблюдава и мястото му в общия списък на стоките да се преразглежда/контролира непрекъснато.

#### Източници:

Gilbert, 2003.

Lincoln, 2007.

Varley, 2001.

Zantes et al., 2007.

## Практики 2: Изграждане на супермарка: Benetton

Семейство Бенетон от Тревизо създава една модна империя на практика от нулата, при това за значително кратък период. Най-големият брат Лучано, зареден с

визионерството и находчивост, се превръща в безспорния двигател на нейния успех. Макар шивашката дейност да не е сред силните му страни, редица търговски подходи от негова страна правят от марката Benetton национален, а не след дълго и световен феномен, с който всички се съобразяват. Безспорните качества на продукцията на компанията и иновациите, които тя въвежда още при старта на предприятието, са само част от успешната ѝ история. Огромна роля от края на 80-те години на 20. век насетне изиграва и противоречивата ѝ глобална комуникационна политика, но някак заради нея важни моменти от корпоративния живот на Benetton остават на заден план.

През 1965 г., когато все още лейбълът на дрехите е френско звучащото “Très jolie”, въпреки своите дълбоки съмнения, Лучано Бенетон дава благословия да се отвори първият монобренд магазин в Белуно, Северна Италия. Към онзи момент практиката да се продава само една марка под един покрив не е непозната, но е силно непопулярна, поради рисковете от неуспех, които носи предоверяването на един единствен доставчик. Реално Benetton е точно такъв, тъй като човек извън семейството предлага този подход и става партньор при отварянето на въпросния обект, зареден единствено с ентузиазъм и увереност, че блузите на Джулиана Бенетон от години се продават все по-добре и производството едва покрива търсенето. По този начин в един затънт безистен се ражда “My market”. Разликата в имената също е смислен ход според Лучано, тъй като, в случай, че магазинът се окаже провал, няма да пострада името на доставчика, т.е. фамилията им.

Друг съществен недостатък при обичайните за времето формати при продажбата на дребно на облекло е наличието на дълъг тегзях в магазините, който служи за „бариера“ между клиента и продавача. Посетителят не е имал никаква „видимост“ над асортимента и хем е трябвало да се довери на действията и преценката на продавача, хем изборът му е бил сведен до минимум. Това още повече подчертава анахроничната доминация на продаващия над купувачия, която Бенетон забелязва още в младежките си години и дълго време желае да дойде момент, в който ще има възможност да осъществи контрол над точката на продажба, но и да направи жив и директен контакт на клиента с дрехите, превръщайки представянето на стоката в магазина в предимство пред конкуренцията. А тя се оказва прекалено мудна за случващото се около нея. Първоначално останалите производители и търговци не обръщат внимание на възхода на Benetton, а впоследствие учудването относно успеха на цветните дрехи от Тревизо се превръща в страх дори и сред ритейлърите, които работят с нейна стока. Единственият неприятен въпрос, който витае едновременно в офисите на конкуренцията, и на семейство Бенетон е „Докога ще трае главоломното разрастване?“ И докато първите пасивно изчакват, надявайки се това да стане скоро, за вторите е сигнал, че трябва да започнат да се конкурират със себе си, докато са сами на верния път в една бързо развиваща се индустрия.

Само две години след откриването на първия обект под името “My Market”, който се оказва повече от успешен проект, Лучано Бенетон взима още някои ключови решения във връзка с продажбите до крайния клиент. Усещането за нагласите на пазара и бъдещото му развитие се оказват ключови за бъдещето на Benetton. На

него като президент и мениджър по бизнес развитието не му липсва око за модата и увлеченията на младото следвоенно поколение, към което той самият принадлежи – желание за по-цветно, по-достъпно и по-голямо като избор обличане, много често повлияно от лидерите на мнение, които още тогава са медийните герои – звездите от шоу-бизнеса, както и кралските особи. Той майсторски реагира на актуалните теми от масовата култура както у дома в Италия, така и във водещите в индустрията пазари като Франция, Великобритания и САЩ. Резултатът от всичко това е оригинална и добавяща стойност симбиоза между отличаващ се продукт, адекватен избор на търговски локации и интериорен дизайн. Benetton използват услугите на семейство архитекти на име Скарпа, за да създаде съзвездие от магазини (отделно от обектите на Sisley и Jeans West, които компанията придобива във времето), които да материализират стила на марката (мечтата на прозорливия президент), да са удобни за потребителите и да отразяват различни стилове на живот:

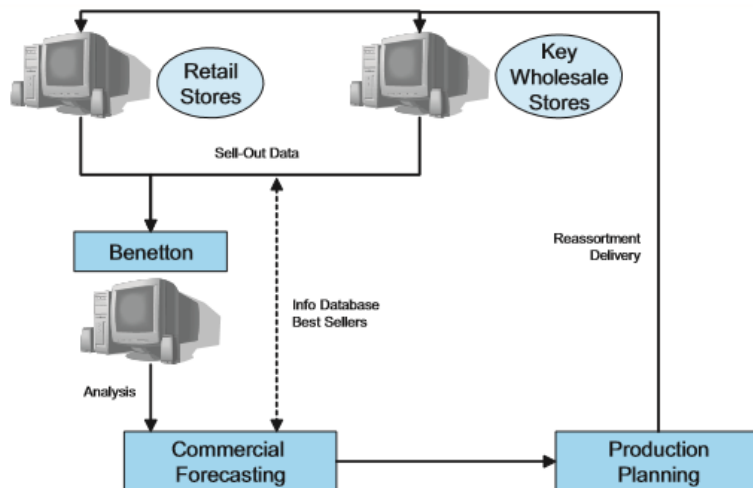
- „Марсерия“ е формат предназначен за родителите, най-вече за майките на младите потребители, които са първоначалният таргет на Benetton. Той предлага меко осветление, тиха музика, класически интериор и цветове на облеклото, за да допадне на свикналите с традиционните магазини клиенти.
- „Томато“ е изграден от хром и стъкло модерен обект, облян от светлина, чиято цел са тийнейджърите.
- „Фантомакс“ е издържан в стил „Арт Нуово“, за да съчетае английския суинг и хипи-модата с широките ѝ дрехи и провлачената музика.
- „012“ е магазинът, зареден със стока за бебета и деца до 12-годишна възраст.
- „Бенетон Уомо“ е по-късен „продукт“ на компанията, даващ възможност на мъжката част от потребителите (особено на по-консервативните пазари, като този във Великобритания например) да пазарува в „собствен“ магазин, а не в унисекс формати.
- „Ди Варезе“ – верига за продажба на обувки, която пуска модели по поръчка и дизайн на Benetton и по-късно придобива дял в нея.
- Стъпка по стъпка, паралелно с горните се развиват и другите модни и спортни марки на компанията със собствена търговска мрежа – Killerloop, Nordica, Playlife.
- Първоначалният опит на Benetton да влезе със собствен щанд в Macy's се оказва провал, но 20 години по-късно (1999 г.) компанията все пак склонява да работи с друг търговец на дребно в Съединените щати – Sears. Целта е достигане до по-масовата публика посредством 1800 щанда, разположени в 450-те точки на продажба на въпросната верига.

Преформатирането на “My Market” носи синергичен ефект за Benetton – този на портфолиото (или наречен още „ефектът на мрежата“, който е характерен и за Starbucks), който започва да работи из цялата страна и дори на една и съща търговска улица. Концепцията, която просъществува около 20 години, на практика е една (премахнат е централният щанд, а е даден пълен достъп до цветните дрехи, контрастиращи върху бялата стена), но Скарпа влагат всичките си усилия да я пренареждат като пъзел, взимайки предвид „неговите и обществени компоненти“, т.е. особеностите на мястото и на конкретния сегмент. Тези думи се потвърждават и от факта, че Benetton бързо свиква с идеята, че трудно може да предлага една и



съща колекция на различни места из Европа, а и извън нея, поради културните бариери. Затова марката набляга на различни цветове гами и видове материали за различните си пазари. Дори в САЩ има отделен асортимент за Нова Англия (пастелни тонове), Ню Йорк (сложни нюанси от електриково зелено до лешниково кафяво) и слънчевите югозападни щати (светли цветове), докато в Германия, където дори самите търговци не искат да правят експерименти, поръчвайки по-ярки цветове от черно, кафяво и червено, в края на 70-те години благодарение само на един единствен по-смел партньор, Benetton успява да направи от жълтото моден хит.

Скоро след навлизането в САЩ (нач. на 80-те) огромен брой предприемачи искат да станат част от веригата на Benetton, поради което световната специализирана преса бързо лепва на компанията прозвището “McDonald’s на блузите”. Истината обаче е, че двете компании имат много различни подходи във връзка с франчайзинготдаването. Още от времето на първия “My Market” (който като име просъществува докъм 1996 г.) отношенията със собствениците на обекти се уреждат без писмен договор, а само с няколко изрични условия. Първото от тях е да се зарежда стока само от Benetton, второто е да не се връща непродадената продукция, а компанията не изисква нито такса за ползването на запазената марка, нито прави удържки върху печалбите. Друга интересна отлика е фактът, че се отдава значение на „подходящия човек“, а не на сумата, която някой кандидат е готов да предостави, за да влезе в системата на доставки. Макар тази практика да изглежда като по-малко печеливша и с отслабен контрол (особено в сравнение с McDonald’s), тя се оказва в основата на високоефективната работа на пласмента и тесните връзки между Benetton и собствениците на обекти, много от които натрупват значително състояние от работата си с тази марка. Логиката е, че желаещите да получат франчайзинг трябва да платят първоначална сума от между 10 000 и 300 000 долара (за сравнение към момента McDonald’s изисква около 1.6 млн. долара), а в същото време Benetton не влага никакви средства в самия обект, а само осигурява пакета от оборудване за него. По този начин неангажираният капитал дава възможност на компанията да реинвестира в производствени мощности и комуникация, а икономическите спадове на даден пазар, свързани със затварянето на някои магазини, не се отразяват пряко на бизнеса ѝ. Към края на 80-те се налагат промени в системата за търговия на дребно на Benetton, продиктувани от натиска на икономическите условия и потребителските нагласи. Тя постепенно извежда от „употреба“ споменатите по-горе формати магазини и залага на „супермагазините“, позиционирани на подходящите места и концентриращи повече продукти. С навлизането в нови продуктови категории като очила и парфюм, якета и сака, на преден план изниква необходимост от повече търговска площ от досегашната. Компанията вижда и по-добра възможност да капитализира от присъствието в близост на единен обект Benetton и магазини на останалите ѝ марки, отколкото от насищането на едни и същи градски райони само от един бранд. Стратегията се оказва печеливша, тъй като към 2000 г. оборотите в САЩ са двойно по-големи от началния период, докато в същото време броят на обектите е намалял двойно от пика в насищането с локации от началото на 90-те години.



Система за контрол на продажби и поръчки (Benetton в Zentes, et al., 2007, p.315).

Също така, вече като модерна и бързо разрастваща се в глобален мащаб компания, Benetton залага на точните хора и на подобряването на бизнес процесите си. Затова към екипа се присъединява проф. Бруно Дзукаро с опит в “Zanussi” и “Honeywell”. Той се заема с информационните системи, като в село Кастрете, близо до Понцано – където са централният офис и основните звена на производството, установява една супермодерна система за връзка с магазините, позволяваща светкавична реакция на поръчки дори от другия край на света. Системата представлява „виртуална карта“, съгласуваща операциите на компанията чрез два суперкомпютъра IBM и Simens, и контролираща разплащанията, сметките и трансфера на стоките, докато два други компютъра DEC, разположени в логистичния център на Benetton, са натоварени с управлението на склада на едро и точните цифри на доставките. Информационният център е ултрамодерен за времето си и ползва сателитна връзка, за да обезпечи максимална скорост на данните от магазините в Северна Америка и Япония, докато тези от Европа са отразявани в реално време. В началото на новото хилядолетие уникалният по рода си роботизиран център за разпространение на доставките, наричан ласкаво „Големият Чарли“, има капацитет за опаковане и извеждане към логистиката на 30 000 кутии дрехи дневно.

Друг любопитен тактически ход, който позволява на Benetton да оптимизира връзката търсене-предлагане, е свързан с особеностите на дистрибуционната ѝ политика. Като резултат от бързото си разрастване, компанията се превръща в най-големият единичен ползвател на вълна в света. Този факт в известна степен я поставя в известна зависимост от количеството и доставната цена на суровината. За да се справи с възможните проблеми във веригата за доставки, както и да контролира разходите си за производството, компанията предприема стъпки към закупуване на земя и десетки хиляди овце в Патагония, Аржентина и Тексас, САЩ. В един момент чрез холдинговата си компания Edizione, Benetton се превръща и в най-големия единичен собственик на овце в глобален мащаб, но дори и този статус не означава покриване на повече от 10% от нуждите ѝ от вълна.

В другия край на дистрибуционния канал пък – търговията на дребно, също се правят всякакви усилия да се увеличава оборота. Всичко започва в нарочен център, разположен под земята в Понцано, където шест пъти годишно компанията прави представяне на колекциите си пред над 80 търговски агенти от цял свят. Замисълът е впоследствие самите представители по страни и региони да организират местно показване и промотиране на новите модели пред собствениците на магазини, с които работят. Последните от своя страна преценяват видяното, правят поръчките си и плащат партидите. Те получават каталози и мостри, както и конфиденциални материали, съдържащи инструкции към търговците как да продават по-добре дрехите в чисто мърчандайзингов план, за да се избягва залежаване на определени артикули, да не се стимулират редовните клиенти да чакат разпродажбите с намаления в края на сезона и др. Всичко това става месеци преди същинското лансиране на колекциите, за да може производителят да знае от кое, колко и за къде да подготви.



Магазин на Benetton в Милано, бул. "Vittore Emanuele" (фасада и интериор) (Benetton Group, n.d.).

В обобщение можем да кажем, че дизайнът изиграва централна роля в успешния ход на Benetton, при това в цели четири направления или по-точно казано, четири „бизнес измерения“, които работят в системата: Джулиана Бенетон създава дрехите, архитектите Скарпа – магазините, проф. Дзукарро – подходящата информационно-логистична архитектура, а фотографът Оливiero Тоскани – рекламата под формата на каталози, постери/билборди и специални събития. Взети заедно те оформят отличителната естетика и уникалното общо послание на марката Benetton, която нямаше да е това, което е, без локацията, интериора и систематичното зареждане на точките на продажба. За техния синхрон и „материализиране“ отговорност има Лучано Бенетон, чиято работа е да не изпуска от поглед „голямата картина“ на пазара.

#### Източници:

Капитал Daily, 2016 (10.02). Семейство Бенетон търси нови бизнес възможности. Инвестиционната компания на фамилията в момента управлява 12 млрд. долара, Ikonomedia, с. 24.



Мантъл, 2000.

Benetton, n.d., *Official Web-site*, Достъпен на: <http://bg.benetton.com/> [Посетен на 10 ян. 2015 г.].

Benetton Group, n.d., *Official Web-site*, Достъпен на: <http://www.benettongroup.com/> [Посетен на 10 ян. 2015 г.].

Keller, 1998, p.155.

Rothacher, pp.131-143.

Zentes, et al., 2007, pp. 308-316.

## ЧЕТВЪРТА ТЕМА

### Управление на наличности

Неизменна и много важна част от общата система на ритейл мениджмънта и мърчандайзинга е поддържането на стокови наличности и поръчването на нови доставки, *за да се отговаря на търсенето в обектите и да не се получават свръхзапаси или липси, тъй като и в двата случая става дума за разходи и/или пропуснати ползи.* Те попадат в кръга на физическата дистрибуция и логистиката и са от общ интерес както за търговците, така и за доставчиците. Всяка дребна промяна в операциите води до разходи, тъй като тя се мултиплицира по броя обекти и като време за изпълнение, както и се нуждае от ангажиране на определени служители.

Има множество разходи по поддръжката на асортимента, удовлетворяването на потребителските нужди и изживяването в магазина, които не бива да се отразяват значително на цената на рафта, която купувачите в крайна сметка заплащат.

**Наличността** е термин, отразяващ набора от всички предлагани артикули, които биват държани на склад/запас в готовност да отговорят на търсенето. Тя зависи от всички възможни разновидности, които обектът (и дори цялата верига магазини) предлага на крайните си клиенти и които последните очакват да открият и закупят в обекта (като брандове, разфасовки, размери, ценови предложения, цветове, десени, модификации и т.н.). Наличностите са от значение именно поради факта, че запасите са в пряка зависимост (и съответно поддържането им е с нарастваща тежест за мениджмънта) от *дължината и ширината на асортимента* в точката на продажба.

Проф. Катранджиев (2007 г.) посочва прост пример като илюстрация – един магазин, предлагащ само 3 марки мъжки обувки в 9 размера, в два цвята, от два вида материал и съответно – на две цени, трябва да има 216 варианта в наличност.

Във връзка с горното, мениджърите имат да решават два проблема – как да измерват запасите и какво да е оптималното ниво, което да се следва при запасяването.

Измерването става по три начина:

1. в **натурални единици** (бройки, литри, [кв./линеен] метър, чифт),
2. в **пари** (лева/евро/долари по цени на едро или към краен клиент) или
3. във **време** (дни – времето, през което са подсигурени продажбите в даден обект при определен среднодневен оборот, когато не се доставят нови количества и липсват големи отклонения в ритъма на продажбите).

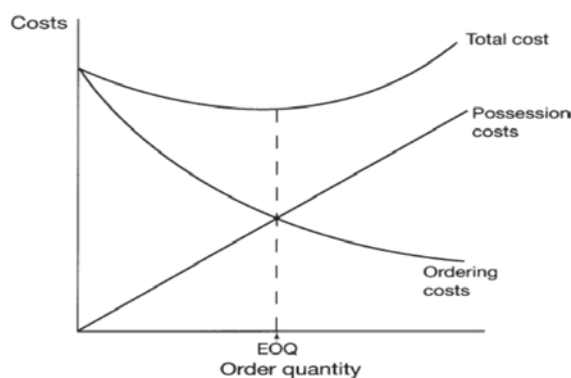
Въпреки че за целта се ползват данни от пазарни изследвания, продажби на конкуренти, имиджа на магазина и много други фактори, за определянето на нивото

търговският опит на мениджърите е от най-голямо значение за прогнозиране на търсенето и продажбите в обозрим бъдещ период. Понятието посочва още необходимостта от предлагането на нови стоки в асортимента на обекта, особено при бързооборотните и модните ритейлъри. От една страна, застоялата стока води до загуби от развалена стока, изтичане на срока на годност, спад в качеството и прекалено ниски нива на потребителска удовлетвореност, а от друга, рефлектира върху имиджа на магазина и привличането на вниманието върху свежите артикули по дисплеите.

**Ротацията** обхваща и движението на стоки от „дъното“ на рафта към „лицето“ (принципът е известен като “first in–first out”), за да излизат от точката на продажба преди да са изгубили срока си на годност/качество (което важи и за напитките в хладилните витрини, където напред се слагат вече охладените, за да е сигурно, че клиентът ще вземе охладени до точната температура продукти).

При стоки с постоянно търсене подържането на количества е относително лесно, тъй като търсенето е в предвидими параметри. В този случай прегледът на наличностите зависи от живота на стоката върху рафта и ритъма на нейното търсене. Така например, млякото търпи зареждане поне веднъж на ден, докато електрическата крушка – веднъж седмично. Но във времето до новата доставка на нужните количества е необходимо да има запаси, които да покрият продажбите. Такова менажиране е относително лесно, но за лесноизмерими количества, но когато става дума за бързооборотни стоки и големи колебания в търсенето, се появяват множество проблеми. Презапасяването води до разходи по съхранение на количествата и загуба на пространство за други артикули, затова има няколко модела за контрол над запасите.

Въпреки че не е приложим за всички видове ритейл “Economic Order Quantity” (в превод „икономично зареждане“ или поръчване на малки количества близки до наскоро продадените), разкрива скритите разходи при определени покупки на количества, като цялостното администриране на процеса, поддържане на информационна база, време за протичане на информация за поръчките, инспекция на стоката и пр. Всичко това прави честите, но малки поръчки, по-скъпи за управление.



EOQ се случва при точката на пресичане между двете описани по-горе разходни линии (по поръчка и по съхранение на стоката), свързани с управлението на запасите.

От друга страна, големите количества „завързват“ в складовете повече капитал, който би могъл да служи за други операции. Затова EOQ е точката, на която цената/разходът на поръчката се изравнява с цената на притежанието/складирането. Моделът е повече теоретичен, отколкото установен практически инструмент, тъй като търсенето на всяка стока е различно, а разходите по поддържането и съхранението на количествата нарастват неравномерно спрямо цената на закупуването им.

Таблицата по-долу представя пример за железарски магазин, който поръчва 12 000 броя почистващи продукти от определен доставчик за година, на цена от 0.5 лв. (или общо 6 хил. лв.), а ако разходът на всяка поръчка е 6 лв. и на складирането е 7.5% от стойността на количеството месечно, то, за да оптимизира разходите си, мениджърът му трябва да поръчва 8 количества годишно от по 1500 броя на стойност 750 лв.

<i>Order frequency</i>	<i>Order quantity</i>	<i>Value of order (£)</i>	<i>Cost of ordering (£)</i>	<i>Cost of possession (£)</i>	<i>Total annual costs (£)</i>
24	500	250	144	18.75	162.75
12	1,000	500	72	37.50	109.50
10	1,200	600	60	45.00	105.00
<b>8</b>	<b>1,500</b>	<b>750</b>	<b>48</b>	<b>56.25</b>	<b>104.25</b>
7	1,715	857	42	64.29	106.29
6	2,000	1,000	36	75.00	111.00
4	3,000	1,500	24	112.50	136.50
2	6,000	3,000	12	225.00	237.00

Малко продукти в практиката са с толкова стабилни продажби, че да комбинират ниските разходи и навременното удовлетворяване на потребителските модели на пазаруване. Дори обичайните продукти от ежедневието ни като мляко, хляб и яйца се поръчват в по-големи количества в края на седмицата, за да могат магазините да отговорят на засиленото търсене през уикенда, а пък стоките, които подлежат на разваляне са истинско предизвикателство за мениджмънта и биват поръчвани на по-кратки периоди.

В това отношение съвременните електронни системи за отчитане на продажбите на касите оказват съществено влияние върху вземането на решение какво да се поръча с оглед на предстоящото търсене. Тяхната точност и своєвременност дават възможност на мениджмънта да види ясната картина на потока на стоките и да отсее месечните, седмичните, а дори и дневните модели на пазаруване.

Главните фактори, които обичайно влияят в една или друга степен на продажбите/търсенето, а оттам и на предвиждането на тези продажби, са: сезонността, модата, заместващите продукти, колебанията в цените и намесата на рекламно лице/лидер на мнение.

Първият от тях е като правило водещ за голяма част от продуктите, макар че бързината на глобалните доставки вече позволява класическите климатични сезони да са „по-широки“ от преди (така например, и през зимата ядем домати, но от Гърция и Турция). Под „сезонност“ обаче следва да се имат предвид и големите празници като Коледа (и Черният петък и Кибер-понеделниците месец по-рано!), Нова година, Св. Валентин, Великден, както и само август месец, който е най-отпускарски из цял свят, тъй като те влияят значително на потребителското поведение. В тази връзка веригата Marks & Spencer подразделя годишния си доклад за продажбите на три „сезона“ – пролет, лято и Коледа.

Стоките със сравнително стабилно търсене може да се запасяват автоматично на базата на информацията за миналите продажби, стига да няма някаква рязка промяна в пазарните условия. Например търсенето на бутилирана вода се предвижда лесно в топлите месеци, но мениджърите следва да направят корекции в поръчките в определени моменти заради по-голямото или по-малкото количество покупки в зависимост от това колко точно се повишават температурите.

Вариант на тази система е поръчването **според настоящите продажби**, а не с твърде отдалечен поглед назад в отчетите. Това става чрез системите “Efficient Consumer System”, характерни за продавачите на храни и бързооборотни стоки и “Quick Response” – при нехранителния ритейл (малки количества или единични бройки), които предполагат тесни връзки с доставчиците и унифицирана информационна система.

Последният споменат модел посочва, че при определени случаи е възможно цялата система по доставки и поддържане на наличностите да се остави в ръцете на доставчиците, а не на магазинния мениджмънт. Тя е известна като “Vendor Managed Inventory System”. Удобно е за поръчки от малки количества, което е разходно неефективно за управлението на магазина да следи и да поръчва (например батерии, опаковки с подправки). Търговският представител на доставчика попълва липсите сам на някаква регулярна база и само изпраща фактура на ритейлъра. По този начин доставчикът има повече информация за продажбите и лесно си планува запасите (колко и кои видове и/или разфасовки), като отбягва свръхпроизводство или презапасяването в края на сезона. Тук отново близкото сътрудничество между двете страни е наложително.

При промоционални активности, както и в периодите на гореспоменатите празници, много търговци на дребно възприемат агресивна политика, за да максимизират продажбите си, която включва предходно планиране, бюджетиране и продажбени предвиждания. Например, зареждане на козметични промо-пакети преди Коледа или 8-ми март. Или обратно, защитната политика е организиране на промоции с цел изчистване на определени количества стока, която не бива да застоява, тъй като това означава генериране на разходи.

Тук трябва да се вземат предвид и други разходи като вътре- и външни за магазина украси, информационни материали, допълнителен човешки ресурс и други активности, както и ATL (реклама през масови медии). Целта е повишаване на чисти доходи от продажбите, които да изплатят разходите, но има вероятност повишеният



интерес към една категория стоки в обекта да намали интереса към друга и така разходите да се повишат от друга посока. Успехът на промоцията зависи от още два фактора – подсигуряването на наличности преди нейния старт и достоверността ѝ, тъй като промоции има постоянно и тази точно може да не доведе до очаквания ефект.

#### Източник:

Avlonitis, 2006.

Finne & Sivonen, 2009.

Zentes et al., 2007.

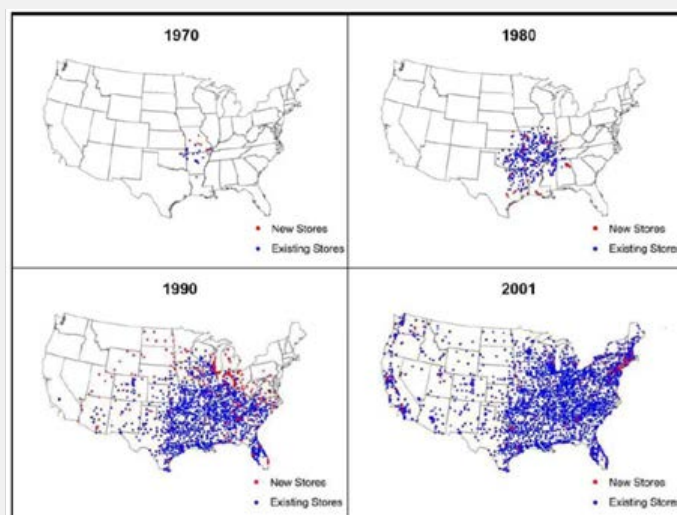
### Практики 3: Управление на доставките: Wal-Mart (САЩ)

Wal-Mart е международна ритейл компания, която стартира дейност в град Роджърс, щата Арканзас, през 1962 г. и към края на 2014 г. (по данни на *Fortune*) е най-големият търговец на дребно и работодател в света със своите близо 11 000 магазина в 27 страни [в това число 1350 дискаунт-обекта, близо 2000 комбинирани обекта между дискаунтър и хранителни стоки, наречени *Wal-Mart Supercenters* в САЩ и веригата *ASDA* във Великобритания, придобита през юни 1999 г., както и 550 магазина за търговия на едро (т. нар. *Sam's Club*)], в които работят повече 2.3 млн. служители (половината от тях са в САЩ). Основателят Сам Уолтън (р. 1918 г. в Кингфишър, Оклахома) стартира кариерата си на търговец през 1945 г. като собственик на франчайз от дискаунт-веригата *Ben Franklin* в Нюпорт, Арканзас, и към 1962 г. вече притежава 15 магазина, опериращи под името *Walton 5&10*. Той обаче търси да изгради мрежа от удобни за пазаруване като локация магазини, с широка гама продукти в тях, с ниски цени и качествено обслужване на клиентите, при това в по-малките населени места, което е в разрез с политиката на мениджмънта на *Ben Franklin* и Уолтън се насочена към изграждане на собствен формат.



Ниските цени на Wal-Mart винаги са били ключът в удовлетворяването на купувачите. Това е компанията, която въвежда стратегията „Всеки ден ниски цени“. Слогъни от типа „Ние продаваме за по-малко. Винаги.“ (ориг. “We Sell for Less. Always.”) и „Спести пари. Живей по-добре“ илюстрират най-добре отдадеността на веригата към

каузата да „надцака“ с ниски цени своите конкуренти. Репутацията на приятелски настроеното обслужване е следващият инструмент в създаването на потребителско удовлетворение. По входовете на обектите ѝ са поставени хора „посрещачи“, които приветстват купувачите с „добре дошли“ и им асistirат. Wal-Mart наема учтиви, с широки познания и услужливи хора, които биват разполагани из целия обект, за да отговарят на въпроси и да помагат на купувачите да намират стоките, от които имат нужда. Тези малки жестове подхранват доверието към марката. Според изследване на компанията, задаващо въпроса „Какво значи за вас Wal-Mart?“, потребителите всъщност отговарят повече с „доверие“, отколкото с „ниски цени“.



*Исторически план на разрастването на магазинната мрежа на Wal-Mart в САЩ.*

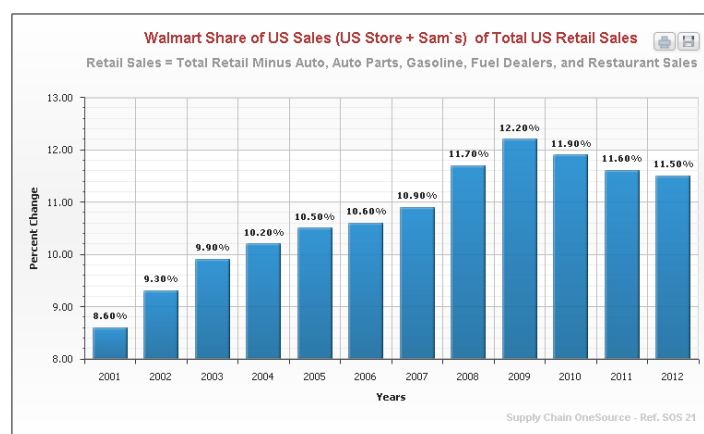
По-малко познатият, но фундаментален двигател на успеха на компанията е **сложната ѝ система за доставки**. Сам Уолтър е визионер в това отношение. Той е осъзнал още на старта на бизнеса си, че растежът на компанията, към който се е насочил, изисква модерна и напредничава информационна система, за да контролира обема от стоки, влизащи в обектите. Wal-Mart не е „родена“ голяма компания и в началото не е разполагала с уникален ресурс или иновация, за да пробие от едни път на дискаут-пазара. Да купува от търговци на едро, за да продава евтино е стратегия на множество играчи в сектора. Затова Уолтър и колега му и дългогодишен изпълнителен директор Дейвид Глас (чиито иновации го изравняват с постиженията на Бил Гейтс при бързооборотните стоки) търсят конкурентно предимство чрез договаряне на доставки директно от производителите. Но светът, т.е. по това време само САЩ, е голям и високите разходите за дистрибуция правят сделките неефективни. Именно нуждата от ефективност ражда идеята за логистичен център и развиването на координационна информационна система. Оказва се, че на компанията ѝ струва с 3% повече да създаде и управлява такава система, но тя позволява доставката на голямо количество стоки „от извора“ с 5% съкращение на разходите. Или с други думи, 2-та процента, които излизат като разлика от двете величини се оказват ключът към борбата с конкурентите в свалянето на цените към крайния купувач.

До 1998 г. електронната база данни на Wal-Mart е втората по-големина като капацитет след тази на Пентагона. Един бизнес аналитик наскоро посочва съвсем категорично компанията като „царят на магазинната логистика“. В действителност, това е сърцето на марката – свръхэффективна услуга по преразпределение на блага, тъй като тя не произвежда нищо. В днешно време сравнително лесно можеш да изградиш или да изкопираш успешна технология за производство на физическа стока, но създаването и поддържането на система за доставки е трудно само по себе си и много трудно да се изкопира от конкурент. Това, което е постигнала веригата, не е директен натиск върху цените на производителите, които ѝ доставят стоки, а оптимизация на разходите по дистрибуция от производствените мощности до рафта в магазина. Информационната система и бързата реакция на нейната база са ключът към успешното балансиране на предлагането спрямо търсенето, като се има предвид колко променливо е последното и колко кратък е станал животът на продукта. Системата на Wal-Mart позволява своевременно да се индексира доставчика какво (като вид продукт и специфични характеристики), къде, кога и колко да произведе.

Year*	Sales (in million USD)	Number of Stores	Number of U.S. States	Number of Foreign Markets	Number of Employees
1970	44	38	3	0	1,500
1979	1,248	276	11	0	21,000
1987	11,909	1,198	23	0	200,000
1995	82,494	2,784	50	4	675,000
2005	312,427	6,141	50	15	1,800,000

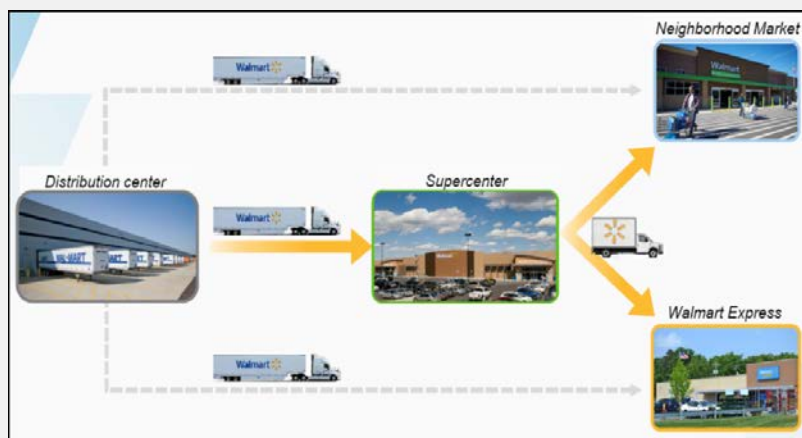
\* Fiscal year starts on 01 February and ends on 31 January of the following year.

Към днешна дата Wal-Mart Stores, Inc. почти по нищо не прилича на магазина стартирал в Арканзас преди 5 десетилетия. Компанията вече е неизличима част от пазарната картина на търговията на дребно в САЩ и разширява бизнеса си към други места в Северна Америка (като Мексико, Пуерто Рико), Азия и Европа. През 2004 г. годишните ѝ продажби достигат 175 млрд. евро, осигурявайки си по този начин върховото място в класацията *Fortune 500*, а през 2014 г. тя още е на върха с приходи от 476.294 млрд. щ.д. (с почти 20 млрд. повече от втория в списъка – Dutch Shell), обслужвайки всяка седмица 100 млн. купувачи в 26 страни по света и е безспорният лидер при ритейл-брандовете в класацията на *Interbrand* (2014 г.).



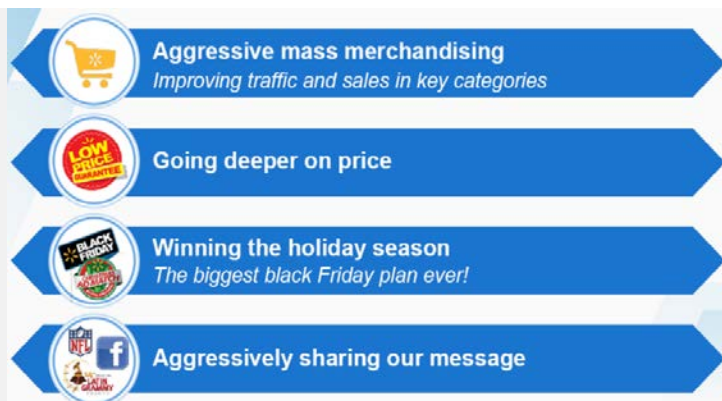
Нарастване на продажбите на веригата по години.

Журналистът и изследовател на глобализацията Томас Фрийдман (2006) споделя своите силни впечатления за 24-часовия, продължаващ 7 дни в седмицата и 365 дни в годината живот на логистичния двигател, стоящ в основата на Wal-Mart империята. В самото сърце на компанията – Бентънвил, Арканзас (известен сред местните и като „Vendorville” или „Търговград“), той вижда двайсеткилометрова „речна“ система от малки и големи конвейери за разтоварване и разпределение на кашони със стоки, които пристигат от цял свят, контролирани от чипове. В последствие продуктите тръгват към целите си с фирмените камиони, но и при тях нищо не е оставено на случайността. Шофьорите им са снабдени с радиостанции и сателитна връзка, за да получават информация в реално време къде да доставят товара си и откъде веднага след това да натоварят нова стока за обратния си курс към логистичния център. С това още веднъж се намаляват разходите за транспорт. Същото е и в складовете – компютър следи колко палета качва всеки работник с мотокар на камионите и го информира чрез слушалки дали е в крак с графика или изостава от него (и тогава му казва да побърза).



Опростена схема на логистичната система на Wal-Mart – дистрибуция и обекти.

Всъщност началото на координиращата система не се намира в самия логистичен център, нито при склада на доставчика, а далеч – в конкретните точки на продажба, където електронният четец изпраща сигнал за доставка на нов артикул, всеки път когато клиентът подаде дадена стока на касиера в момента на покупката. Годишно изразено в цифри цялата тази трескава дейност се калкулира на 2.3 млрд. кашона трансферирани през разпределителните центрове. Още през 1983 г. компанията инвестира в специални касови терминали, за да си следи наличностите, а четири години след това вече има сателитна връзка с тях, за да получава същата тази информация в реално време. В началото на новия век баркодовете са заменени от чипове, които от месец януари 2005 г. са задължителни за 100-те най-големи доставчици на веригата. Чиповете носят повече информация и позволяват сто процентово проследяване на доставките по веригата, а въпреки високата си цена и ползването им само за големи палети за момента, посочват ясно, че са бъдещето в подобряването на ефективността.

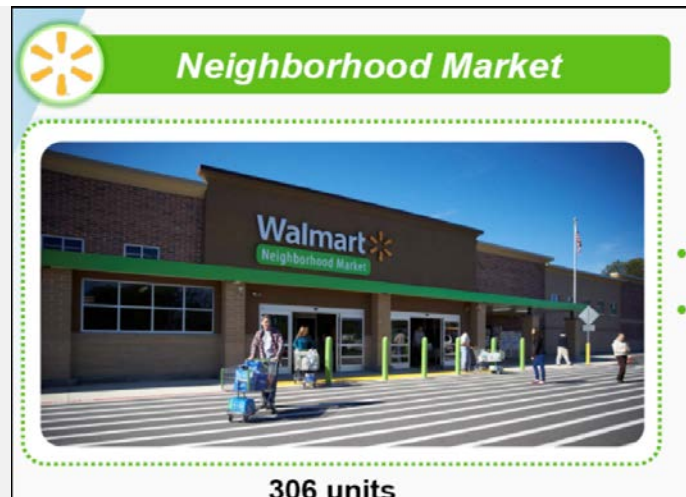


Базови принципи на работа на Wal-Mart при стимулирането на покупки – (отгоре надолу) агресивен мърчандайзинг в точката на продажба, гаранция за най-добрата цена за стоката, капитализиране от потребителската активност по време на празнични периоди.

По данни от същия период, само технологичният гигант HP продава през 4-те хиляди (тогава) магазина на Wal-Mart по света 400 хил. компютъра само за един ден по Коледа. Този факт кара HP да внимава в спазването на стандартите на веригата, за да може да предлага продуктите си през нея. Нещо повече, стотици други нейни контрагенти са длъжни да се съобразяват с правилата ѝ, които стават все повече и по-стриктни с нарастването на магазинната ѝ мрежа. От една страна, това налага още по-близки отношения и продължително сътрудничество между доставчика и ритейлъра, а от друга, подпомага международната търговия като цяло. Силата на Wal-Mart не е в това да купува евтино стоки от Китай и да ги продава на по-ниски цени от доходните магазини, а в сътрудничеството с доставчиците при създаването на стойност по хоризонтала на логистиката. Това е възможно посредством съвместната програма за прогнозиране, планиране и попълване на доставките, която дава възможност за намаляване на стоките на склад, т.е. сваля разходите за презапасяване, и насочва продуктите там, където трябва при оптимален транспортен разход.

„Просто казано, обобщава Фрийдман, работата на целия цикъл зад работата на Wal-Mart, колкото по-мощна и по-всеобхватна е веригата им за доставки, колкото повече стоки продават на по-ниски цени на повече клиенти, колкото повече лостове имат да принуждават доставчиците да понижават цените, толкова повече стока ще продават те на своите клиенти, толкова по-мощна и всеобхватна ще бъде веригата им за доставки и толкова повече печалба ще извличат за своите акционери...“ (2006: 188). Само за сравнение, в най-голямата „фабрика“ за брандове Procter & Gamble решили, че със закупуването на Gillette на цена 57 млрд. долара през 2005 г. вече ще достигнат забележителния оборот от 60 млрд. годишно, но всъщност компанията изглежда направо незначителна в сравнение с Wal-Mart, който за същия фискален период е отчетел 285.2 млрд. долара оборот.





Най-новият формат на веригата е „кварталният магазин“, който има за цел разгръщане в по-слабо обхванатите градски зони чрез обект за пазаруване на най-необходимите стоки.

#### **Източници:**

Keller, et al., 2012, p. 24.

Фрийдман, Томас, 2006. *Светът е плосък. Кратка история на XXI век*. София: Обсидиан, с. 179-192,

Рийс, Ал. и Лаура, 2006. *Произход на търговските марки*. София: Класика и стил, с. 128-129.

Thomassen et al., 2006.

## ПЕТА ТЕМА

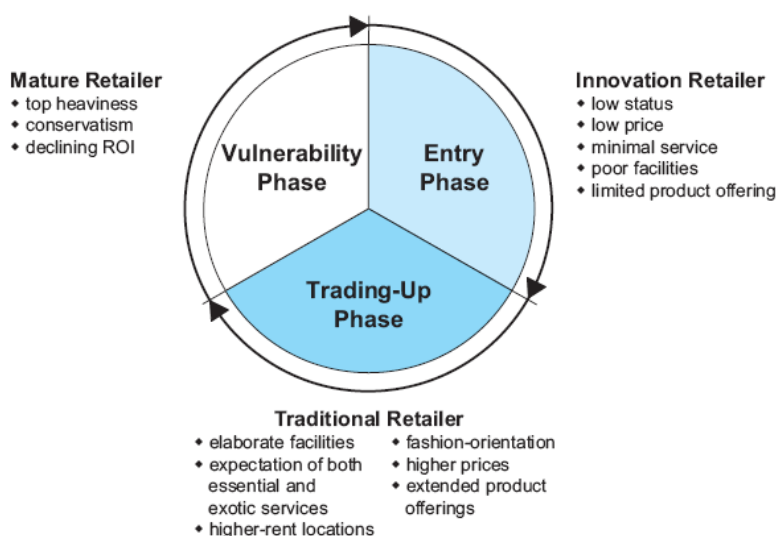
### Формати и стратегии в избора на локации

За мениджмънта ритейл форматите са търговски институти, които *определят стратегическото развитие на веригата като мащаб на предлаганите продукти*, като настъпване на нови пазари, разширяване на позициите на вече съществуващи пазари, реакция на действията на конкуренцията и пр. Форматите са репрезентация на определени конфигурации на маркетинг-микса на търговеца на дребно, който той поддържа във времето (базовите характеристики на асортимента, ценовата политика, комуникацията и промоционалните програми, спецификите на визуалния марчандайзинг, локациите, подбора на персонал и др.).

Най-базовата класификация е на „хранителни“ и „нехранителни“ формати, но много често те са смесени в един обект.

**Две теории** обясняват оформянето на ритейл-форматите:

Според теорията на „колелото“, която е съставена от три етапа, ритейл иноваторите започват от ниските ценови нива и ниско ниво на обслужване. След това идва „разгръщането“, при което търговците подобряват количеството и качеството, привличат повече купувачи, добавят услуги и отварят нови/различни обекти, но оперативните разходи се повишават, също и крайните цени и това дава възможност нови играчи да ги атакуват. При третата фаза, на „зрялостта“, конкуренцията е много по-свирепа, портфолиото се увеличава и усложнява, но компаниите стават по-консервативни.



Теорията на „жизнения цикъл“ от своя страна включва 5 фази – от развитие, въвеждане, растеж, зрялост и спад, т.е. точно както при класическата маркетингова диаграма на съществуването на продуктите и услугите.

### **Специализирани магазини**

Те предлагат един продукт или съвсем ограничен асортимент от стоки, с една или само няколко продуктови линии (Benetton, Sephora, GAP, Footlocker, The Body Shop). Тоест акцентът е върху дълбочината на офертите, по-добрата селекция от стоки и по-големия избор (обратно на „универсалния“ магазин). Като качество мърчандайзингът им е от среден към висок и дори много висок, което предполага и по-високи от средните цени. Нивото на обслужване е високо и персоналът е добре обучен, за да осигурят максимално приятно изживяване. Локациите им са в централни градски части или в шопинг центрове.

Обичайно това е форматът на независим търговец в „нехранителния“ сектор, който търси „скроен“ по негова мярка обект и вниманието на специфичен сегмент. Разходите обаче са високи.

### **Дрогерии**

Сходни са на „специализираните“ магазини, които са фокусирани върху продукти за хигиената, здравето и красотата. В по-новите си варианти предлагат малки подаръци и играчки, вестници и списания, захарни изделия и дъвки, дори храни (Boots, Lilly и DM). В зависимост от регионалната законова рамка и аптеките могат да попаднат в тази категория обекти. В дрогериите се продават както лекарствени средства с рецепта, така и без специално разрешение (ориг. „over-the-counter“), а понастоящем с нарастването на хранителните продукти, те се определят и като „хранителен“ ритейл. Този формат държи ниски цени (по формулата „всеки ден ниски цени“ или чрез чести промоции). Срещат се предимно в градски и търговски центрове, но може да покриват също и жилищни и по-изолирани райони. Площта им е сравнително малка и предвиждат „бързо“ пазаруване, което ги доближава до „удобните“ (ориг. „convenient stores“) магазини.

### **„Убийци на категории“**

Терминът покрива търговци на дребно, които са се специализирали в една определена категория, но с широк асортимент („специалисти“). Тяхното предимство е в закупуването/доставката в тясно специализиран сегмент, което им позволява да поддържат ниски крайни цени (и „убиват“ конкурентите) и по-тесни връзки с доставчиците. По този начин те си осигуряват по-високи доходи от неспециализираните играчи и няколко търговеца на практика монополизират предлагането в дадената категория. Примери за такива успешни марки-вериги са IKEA, Home Depot, Starbucks и Jumbo. Те са преки конкуренти на универсалните магазини, но в практиката Wal-Mart и някои други хипермаркети съумяват да привлекат търсенето на своя страна.

## Универсални магазини

Това е формат характерен с множеството категории, които се срещат в него, без да има нарочен фокус върху някоя от тях. Често площта му е над 2 500 кв. м и дори най-добре представената категория не заема повече от половината от търговската площ. Може да е самостоятелен обект или част от мол. **„Отделите“ обикновено кореспондират с определена категория** – козметика, дрехи, мебели, електроника и пр. и имат собствени каси за плащане на продуктите. **Асортиментът** е дълбок (над 20 хил. стокови единици), като често предлагат много и разнообразни допълнителни услуги. В ценово отношение се делят на три класа – висок, среден и нисък.

## Супермаркети

Основават се на самообслужването и на широката гама продукти, които са налични по рафтовете им – най-вече бързооборотни стоки (поне 20 хил. стокови единици, а може да достигнат и 100 000). Площта им е от 2 500 кв. м нагоре, като само половината от нея се пада на хранителните продукти. Въведен е като формат първо от Carrefour през 60-те години на 20. век, а към момента е част от портфолиото на всички големи играчи в ритейл бизнеса. Разликата с класическия „супермаркет“ е в площта – тя е наполовина и асортиментът, който е между 10 и 20 хил. единици, като храната има по-голям дял. Представители на този формат са Tesco Superstore и Carrefour Champion.

## „Удобните“ магазини.

Малки като размер обекти или дори павилиони, чиято площ е под 400 кв. м. Локацията им е на места с повишен човешки поток – ж.п. гари, по-гъсто населени жилищни райони и пр., както и бензиностанции. Асортиментът им е ограничен до базовите хранителни продукти и бакалски стоки, вестници и списания, алкохол и цигари. Поддържат приблизително от 500 до 2000 стокови единици. Могат да предлагат още кафе и готови за ползване сандвичи, салати и леки закуски.

Разликата с „малките супермаркети“ е в по-големия асортимент (до 10 хил. броя) и площ на последните (400–1000 кв. м), но в големите градове и те играят ролята на „удобни“ за пазаруване формати и имат регионално значение.

## “Hard” дискаутърите

Поддържат малък асортимент – между 600 и 1200 стокови единици. Много често броят на честните/магазинни марки е сравнително висок. По правило са почти на самообслужване, цените са под средните, а нехранителните продукти са свързани предимно с промоционални активности, отколкото като традиционна част от асортимента. Макар да е най-популярен в Германия, този формат може да се срещне вече на множество пазари. Класически примери са Aldi и Lidl.

## “Warehouse club” (магазин-склад)

Това е формат, наподобяващ хипермаркет, но се основава на принципа на членството, което е доста стриктно. Популярен е предимно в САЩ. Интериорът е по-

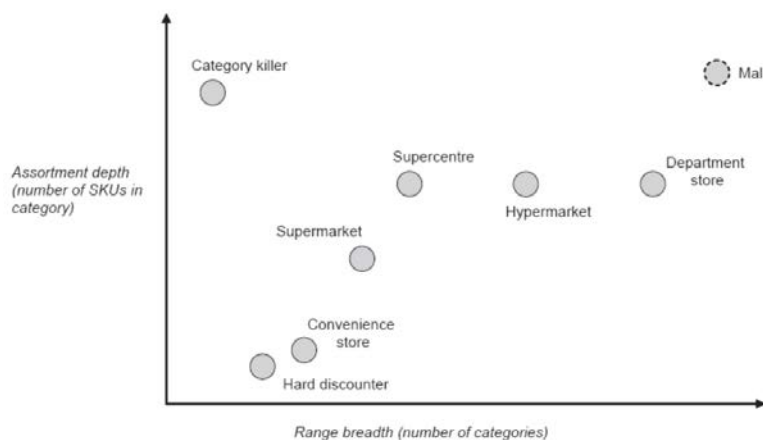
изчистен, близък до склад, и асортиментът му също се отличава от този, поддържан от хипермаркета. Пространството е доста голямо (например обект на Sam's Club е 12 хил. кв. метра) и продажбите се случват направо от рафта или палето. Асортиментът се характеризира като широк, но не и дълбок, за да се интензифицира оборотът (например Costco има само 4 хил. стокови единици).

Освен по-големите семейства, сред потребителите са и малки компании. Има начална такса за членството, но цените са по-ниски в сравнение с едnodневен или единичен достъп до магазина.

### “Cash-and-carry” формат

Обичайно тези магазини обслужват клиенти, работещи „на едро“, т.е. посредници – малки търговци на дребно, професионалисти, ресторанти и хотели, кетъринг фирми, публични организации и т.н. Стоките са като в склад и обслужването е оставено на купувачите както лично от тях, така и чрез поръчки от дистанция чрез каталог. Разликата с продажбите от класическия търговец на едро е поради факта, че стоките се плащат в „кеш“, а не с кредит.

Също така този формат не предвижда транспорт за клиентите. Мултиформатни вериги като Carrefour и Metro имат обекти от този формат.



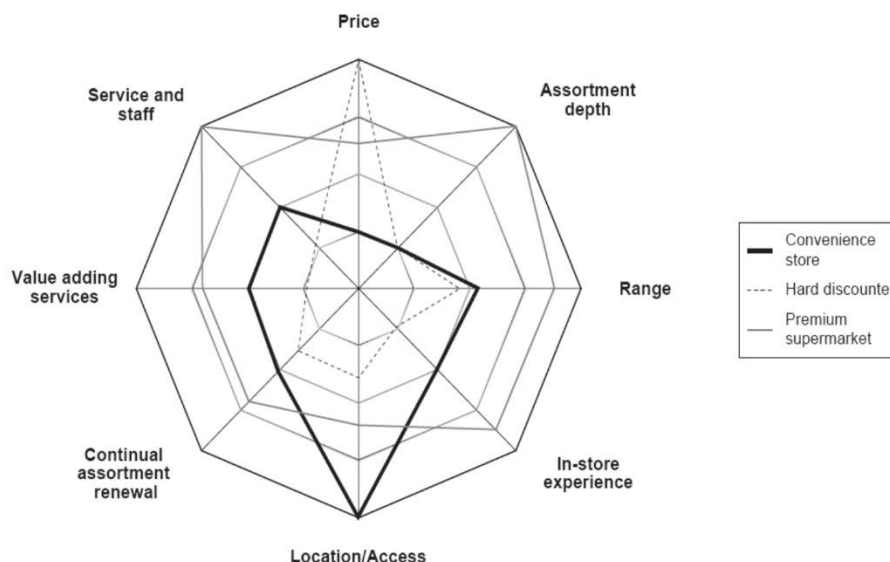
Нагледно съчетание на дълбочина (по вертикала) и широчина на асортимента (по хоризонтала) при различните търговски формати.

### Стратегии.

Всички средства за диференциация от конкуренцията предизвикват голямо или малко предизвикване на нови разходи. Ритейлингът е ценови силно чувствителен бизнес, а различните активности в него увеличават разходи, които не бива да бъдат „предавани“ към цената, която плащат потребителите. Затова за мениджмънта остава важно да търси от кои активности може да спести пари, за да доведат до ефикасност на разходите.



Ключовите фактори при три от основните магазинни формати – „хард“ дискаунтърите, „удобните“ магазини и „премиум“ супермаркетите показват къде всъщност те се отличават (въпреки че и във всяка от групите може да има някои различия от верига до верига).

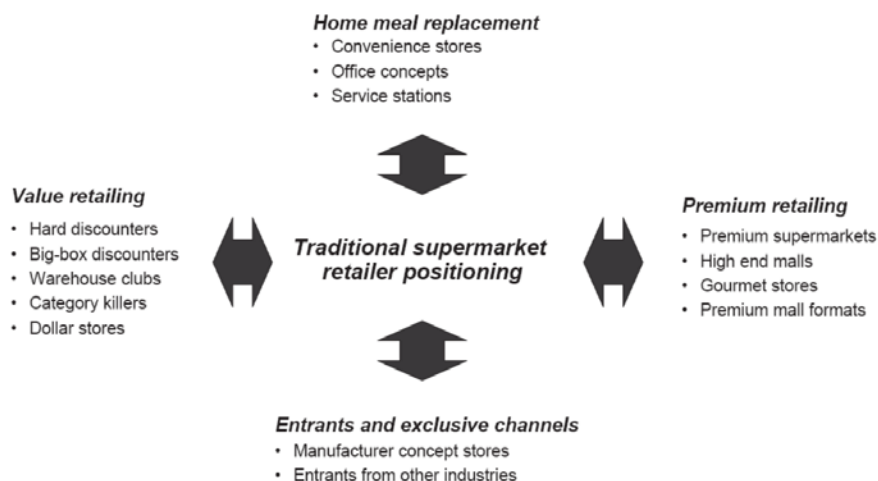


Очертаване на разлики между трите отделни формата („удобни“ магазини, „хард“ дискаунтъри и премиум вериги) според ключовите фактори в търговията на дребно.

#### Форматите се делят според 4 критерии:

- размер,
- локация,
- асортимент,
- цена.

Съответно, различните комбинации от тях привличат различни групи/сегменти потребители – например, „удобните“ магазини в градските части са за индивидуални потребители, докато типа “warehouse club” привличат семейства.



Натискът върху традиционния, „бакалски“ магазин е от всички нови формати, но и те могат да поемат в нова посока, за да осигурят оцеляването си.

Настоящата тенденция е увеличаване на пазарния дял на т. нар. „убийци на категории“ и също така тяхното настъпване в онлайн-търговията. Там, имайки възможност да избегнат ограниченията на географските граници, те да предлагат по-голям асортимент на повече потребители. Тези търговци водят началото си от магазините, свързани с определени хобита като лов и риболов и отговарят на специфичен вид търсене и така привличат за множество покупки точно определени потребители. Amazon е точно такъв пример, макар сега да предлага много по-широка гама продукти.



В така наречения „диамант на възможностите“ са заключени най-важните фактори, които определят стратегиите в ритейл сектора (в Reynolds, 2004, p.9).

Както е видно от диаграмата, никой от елементите не по-важен и стратегически замислената комбинация от тях задават параметрите на пазарното представяне и оттам на успеха в конкурентната среда. Географското разположение не означава само локация на даден обект или на цялостната мрежа от точки на продажба на дадена верига, но и съобразяване както с наличието на преки конкуренти (наоколо)

или заместители, така и с потенциални доставчици и партньори (т.е. то е в пряка връзка с микса от канали). Таргетируваният сегмент от пазара също зависи от местните особености – доходи, социална структура, зрялост на пазара, хранител и хигиенни навици, климат и пр., а от него се определя широчината и дълбочината на продуктовия асортимент, както и предлагането на допълнителни услуги и стимулиращи покупки и лоялността програми.

По отношение на географските фактори в маркетингането на търговски обекти срещаме следните стратегии:

**Систематична и предприемаческа ориентация** – определят се от нивото на дистанция между „родния“ и чуждия пазар и оттам от способностите търговецът да поема рискове и да иновира.

**Стратегия на адаптацията** – максимално съобразяване с местния пазар.

**Мултиформатна стратегия** – употреба на различни формати магазини с цел оптимизиране на логистиката и покупателната сила (подобно на Carrefour).

**Интегрирана стратегия** – оценка на дадения пазар и въвеждане в мрежата на партньори при доставките и/или придобиване и сливане с местни предприятия.

#### Източници:

УНСС, колектив, 2010, сс. 122-148.

Fernie et al, 2003.

Reynolds, J., 2004.

Yudelson, J., 2009.

Varley, 2001.

Zentes et al., 2007.

## Практики 4: Управление на формати: Carrefour (Франция)

Компанията е основана на 1 януари 1959 г. във Франция (Анеси) от двете семейства Fournier и Defforey. Магазините биват отваряни на оживени артерии („кръстопът“) и затова името му значи „удобно за пазаруване“ място. Към 2012 г. има над 364 хил. служители и оборот от 76 млрд. евро.

През 1963 г. Carrefour въвежда нов формат – *хипермаркетите*, като първият такъв обект отваря врати на площ от 2 500 кв. м, с 14 каси и 400 паркоместа. Първият ѝ обект извън страната е открит в Белгия, а извън Европа – в Бразилия, но интернационализацията е през 90-те. През 70-те години веригата пуска небрандирани продукти с подходящо качество и ниска цена, като така поставя началото на „hard“ дискаунт политиката. А през следващото десетилетие излизат и първите стоки под частната марка на Carrefour.

Store Format	Number of Stores (2005)	% of Sales (2005)	Number of Stores (2010)	% of Sales (2010)
Hypermarkets & Superstores	935	58.10	1,401	60.96
Supermarkets & Neighbourhood Stores	2,780	25.33	3,485	22.30
Convenience & Forecourt Stores	2,764	5.55	3,243	5.24
Discount Stores	5,502	8.63	7,302	9.30
Other Non-Food Formats	N/A	0.47	N/A	0.59
Internet Shops	N/A	0.08	N/A	0.10
Cash & Carries & Wholesale Clubs	179	1.84	166	1.51
Total	12,160	100.00	15,597	100.00

Таблицата съдържа информация за видовете формати на веригата, техния брой и продажбите им за периода 2005-2010 г.

Понастоящем Carrefour е водещият ритейлър в Европа и втори в света с присъствие в над 30 страни (в Европа, Азия и Лат. Америка), а повече от ½ от продажбите му се генерират извън Франция. Международната политика на компанията е доста агресивна и поддържа растеж извън родния ѝ пазар от стабилните 8.3% годишно, а 80% от всички новооткрити точки на продажба са извън страната.

Успехът се дължи на три фактора – 1. **многоформатен подход** (особено след 1999 г.), който е по-гъвкав и отговарящ на специфичните изисквания на пазара, 2. изповядване на **строга обща политика на експанзия** и 3. преследване и постигане на **стриктни цели по осигуряване на доходност**.

Ще обърнем внимание на форматите, в чието комбиниране Carrefour вижда синергичен ефект, който ще позволи на веригата бързо да достигне насищане и растеж в международен план.

Първоначално на определен пазар се установяват обекти тип „хипермаркет“, за да се оформят връзките с доставчиците, логистиката и маркетинговите дейности. После постепенно се изграждат „супермаркети“ и „hard-дискаунтъри“, а когато пазарът е вече сравнително зрял, се добавя и мрежа от „удобни“ магазини. По този начин нарастват продажбите, а оттам се подобряват условията по закупуване на стоките и пазарният дял на Carrefour като цяло.

При тези си действия (настъпление) веригата следва както развитието на навиците и нуждите на хората, така и търговската структурата на градовете, регионите и дори на цялата държава, в която се намира.

За пример ще вземем Гърция – град Йоанина, който е с 90 хил. жители. През 2004 г. е отворен супермаркет южно от града, а един хипермаркет северно от него бива

разширен. Резултатът е, че продажбите в региона се утрояват само от комбинирането на форматите.

Асортиментът на хипермаркетите е доста голям – между 40 и 60 хил. стокови единици, 60-70% от които са хранителни стоки, главно на ниски цени. Когато те са част от мол (като беше в Bulgaria Mall) или ретейл-парк, трафикът е много интензивен. Веригата прави всичко възможно да подобри ценовия си имидж, за да не изглежда „евтина“, както и да бъде атрактивна. През 2004 г. 125 от обектите ѝ във Франция са класирани като „ценови лидери“ в списък от общо 179 обекта в страната.

Поддържането на цените става чрез съвременна система за дистанционната им смяна в обектите, която също така спомага за подобряване на управлението на наличностите. Това е и начин да се реагира бързо и лесно на действия на конкуренция на локално ниво, за което компанията се грижи чрез постоянно наблюдение на ценовите нива във всеки потребителски ареал, в който е представен.

Carrefour е прибягнал и до „отдели“ в обектите си, за да предложи по-голямо разнообразие в асортимента си. Така например, отделна част от магазина е посветена на технологични продукти, където са поставени и обучени продавачи, на технически изделия и домакински уреди. Те имат и различна, подходяща вътрешна подредба и визия.

Компанията държи да осигурява ниска цена на 20% от най-масовите стоки, тъй като те генерират 80% от продажбите и осигуряват достъп до други продукти от асортимента. Пресните продукти са приоритет, тъй като са фактор в осигуряването на разлика с конкурентите и потребителска лоялност.

Служителите – от мениджърите до хората по обектите – са част от обучителни програми, за да се поддържат във форма.

Нехранителните стоки биват избирани и поддържани в наличност според няколко критерия като потребителски предпочитания, макроикономически условия в дадената страна и характер на местната конкуренция. Във Франция текстилните продукти са в постоянен списък, докато в Испания се зареждат сезонно.

В Латинска Америка развитието на хипермаркетите на веригата е забележително. Там тя ги подразделя на три групи според търсенията на местното население. Обектите се делят според 1. броя на заетите в една смяна служители, 2. броя на масовите продукти, налични в продажба и 3. характера на нехранителния микс от стоки.

Наред с агресивната политика на ниските цени и предлагането на магазинната ѝ марка, този ход води до позитивен ценови имидж на Carrefour сред различни сегменти от пазара. Последвалото разширяване на стоковия асортимент и разширяването на търговската площ (на някои обекти и чрез придобиването на други), осигурява повече удобства на потребителите като избор и достъпни дисплеи.



**Източници:**

Zentes et al., 2007. pp. 20-30.

**ТЕСТ за проверка на знанията 1****1. Защо нараства ролята на ритейла в 21. век?**

- а) повечето решения за покупка се взимат в търговския обект;
- б) по-голяма част от съвременните икономики са заети с производството на физически стоки;
- в) големите вериги налагат нови формати.

**2. Какво наричаме „Модел на пространствено взаимодействие“?**

- а) правило за разполагане на обектите на веригата;
- б) схема за разполагане на студени и горещи зони в магазина;
- в) план за поддръждане на стоките по категории.

**3. Какви са задачите на „Мениджмънта на категорията“?**

- а) купуване, зареждане и продажба на определена група стоки;
- б) дефиниране, планиране и осъществяване на стратегия за дадена категория в ритейла;
- в) дефиниране, планиране и осъществяване на стратегия за изграждане на търговски обекти.

**4. Какъв формат ритейл е британската верига Boots?**

- а) хипермаркет;
- б) дрогерия;
- в) бакалия;
- г) убиец на категория.

**5. Какво определяме като „Стойност на живота на купувача“?**

- а) частта от месечния му доход, отделен за покупки в една верига-магазини;
- б) разликата между инвестициите в него и доходите, които ще донесе в бъдеще;
- в) стойността на покупките му при едно посещение в обекта.

## ШЕСТА ТЕМА

### Мърчандайзинг, част 1 – същност, видове и фактори (витрини)

Мърчандайзингът следва да се схваща като **съвкупност от методи, чиято основна цел е подпомагане реализирането на един продукт на пазара, т.е. налагането му като цяло и по-бързото му излизане от мястото на продажба**. В тази връзка той е „приложен маркетинг“ или „приложение на маркетинга“, защото засяга едновременно логистиката, оптимизирайки непрекъснатата доставката на продуктите на време и на място с минимум разходи, както и визуалния мърчандайзинг, който трябва да помогне увеличаването на продажбите на място.

Елементите му работят в система и познаването/отчитането на нуждите на потребителя, както и стратегическото управление на маркетинговия микс са ключ към неговата ефективност. Той разграничава местата на продажба едно от друго според дизайна, асортимента (ширина и дълбочина), атрактивността (локация, обстановка, др. удобства) и системата им на обслужване.

Визуалният мърчандайзинг като инструмент, чиято цел е увеличаване на продажбите, включва дизайна на самите продукти/опаковките им, тяхната цялостна селекция (количество и качество), подредбата им сред останалите налични стоки, ценообразуването и стимулите (промоции, информация, насоки, участие в потребителски програми). От гледна точка на мениджмънта се дели основно на два вида:

- **Стратегически** – когато се гони изпълнението на дългосрочни цели чрез поддръжка на определен асортименти (продуктов профил по рафтовете), вътрешни стандарти и/или пък общо позициониране на самия търговец на дребно или доставчика.
- **Тактически** – обикновено при сезонни активности за маркетингане на сезонно продаващи се продукти или лансиране на нов продукт.

Обичайно критерии са *продуктовият цикъл* на предлаганите продукти („фешън“, сезонен, „мания“ [генерира високи продажби, но за кратък период] и на основни стоки, т.е. на такива, които имат стабилни и предвидими във времето продажби) и *качеството* на стоките. Допълнително влияние оказват *посоката* и *интензивността* на клиентопотока.

В кръга от задачи на мърчандайзърите влизат също и разграничаването и ефективното използване на „горещите“ и „студените“ зони в точката на продажба – онези, които продават повече и, съответно, онези, които продават по-малко. Също така:

- **Позициониране на нивото на очите** – посетителите не се оглеждат непрекъснато, така че целият асортимент да им е едновременно пред

погледа, затова доставчиците винаги правят необходимото да се борят за поставяне на продуктите им във визуален периметър (приблизително покриващ разстоянието *между гърдите и челото на купувача*), в който без усилия те да бъдат видени.

- Ефектът на многото лица – повечето изложени опаковки от даден продукт увеличават вероятността те да бъдат избрани.

- Импулсната покупка – те се случват най-вече в зоните около касите.

- Запазване/поддръжка на договореното пространство – освен договорките между търговеца и доставчика, следва да има и контрол, който обичайно се осъществява от търговските представители и мърчандайзърите на производителя.

Тук първо е важна *локацията*, която е доста комплексно решение от страна на мениджмънта, тъй като зависи от много фактори и има дългосрочен ефект, наред с значителната инвестиция. Обектът е най-негъвкавият елемент от маркетинг микса в ритейла.

#### Основни видове зони във връзка с локацията на търговския обект:

- **Усамотени места** (далеч от други ритейлъри, т.е. магазинът е единствен по рода си наоколо, което дава повече възможности за излагане на стоката).

- **Зона за непланирани покупки** (централни градски зони; бизнес зони в по-големите градове или централни улици в по-малките; квартали; крайпътни зони).

- **Област за планирани покупки** – специално построени за покупки – ритейл-паркове, шопинг-центрове, които пък може да са квартални или затворени/комюнити центрове, молове, power-центрове, fashion или лайфстайл-центрове, тематични паркове и аутлети.

Като цяло **визуалният мърчандайзинг** е посветен на изграждането на планове за пространството в точката на продажба и подреждането на дисплеите, за да се повишат продажбите. Основната му роля е да оставя позитивни впечатления след напускане на търговския обект. В интернет-продажбите (магазините) той дори е по-важен, макар и по-различен, поради спецификите на медията. Сайтът е едновременно витрина и набор от дисплеи, които трябва да правят стоката по-атрактивна и да позволяват нейното лесно разглеждане. Не на последно място следва да се има предвид, че публиката не може да опита/изпробва продуктите, затова в ключов фактор се превръща поднасянето на информацията за тях (под визуална, графична, писмена форма и числа, данни, стандарти, ревюта...).

Магазинната среда следва да се схваща от мениджърите и мърчандайзърите като състояща се от две части:

- **Физическа среда** – осезаеми обекти (сгради, оборудване, обзавеждане).
- **Психологическа среда** – ментална представа за магазина.

Ефективността, уникалното впечатление и усещане в обекта зависят от способността на търговеца да планира, създаде и контролира/координира двете части. Отново правилният избор на целева публика (т.е. кой е „ползвателят“ на търговеца) и на послание, което средата изпраща, определя успеха на стратегията и на изплащането на усилията по нейното изпълнение.

## Екстериор

Това, което виждаме отвън е комбинацията от визуални елементи, архитектурни особености, изграждащи материали, локация, стил на входа, размер на витрини и дори околните търговски обекти и сгради като цяло.

Прибягва се към стимули като хармония или контраст, вкл. конфликти на базата на размер, сенки, линии и пр. Стимули като цветове (нюанс, стойност и интензитет), вариации и комбинации от цветове; използвани материали и наличието на запазени търговски марки, знаци и символи, витрини.

Визуалните елементи и тяхната комбинация правят препратки към познатата на клиентите информация (от ТВ реклами, брошури и каталози), а ако такава липсва, е много вероятно той/тя да не свържат магазина с конкретен продукт или реклама и да се създаде излишно объркване. Основна им задача е именно да идентифицират собственика-търговец на обекта. Те дават информация кой, какво, къде, кога и как продава.



*Стопиращи и всякакви подходящи елементи, излизащи извън фасадата повишават нивото на вниманието. Могат да са перманентни (ляво) или временни (дясно), в зависимост от характера и целите на комуникацията, както и от ползваните материали (Антверпен, Белгия).*

Често такъв елемент е девиз или друг надпис, който дава допълнителна информация, която в същото време има задача и да убеждава и/или привлича („денонощен



магазин“ / “non-stop”, „китайски ресторант“, “TESCO – Every little helps”, „Всичко за един лев“). Познати на потребителите символи са златистото “М” на McDonald’s, поставено над или върху фасадите на обектите на веригата, както и клоунът Роналд МакДоналд, „седнал“ на пейката пред заведението, както и „Торбичката“ на Billa и табелата на “IKEA”, извисяващи се над търговските им обекти, видими от няколко пресечки.

За кафенета, ресторанти и кръчми е обичайно да се окичват с имена на марки напитки (Coca-Cola, бири, алкохолни брандове и такива на бутилирана вода), които са им доставчици. Макар че не бива да се бърка с ролята и значението на витрините, подобно декориране следва да се мисли и проектира стратегически.



Обичайна практика е малко или повече творчески да се излагат елементи върху фасадата, които да подсказват какво се предлага в точката на продажба (долу: бъргър-ресторант и месарски магазин в Гент, Белгия) или да се използват особености на фасадата (както е в примера с Furla, разположена в историческа сграда в Сиена, Италия – горе, вдясно), за да се напасне към нея и вътрешната среда.

## Вход

### Критерии за изграждане на успешно работещ вход:

- добро/атрактивно осветление, което подчертава откъде се влиза в обекта;
- лесен достъп (без препятствия, множество и високи стъпала, близо до пешеходна зона и пр.);
- материал на настилката (да няма подхлъзвания, да се усети разлика по стъпването върху нея и купувачът да се „подготви“ за навлизане в пространството вътре);
- вратите да се отварят подобаващо за обекта (това означава подходящ подбор на материал и механика според натовареността и спецификите на таргета, който посещава обекта. Тежката врата на клубове и дискотеки, освен другите си функции, имат и тази да правят влизането и излизането затруднено в търсене на ексклузивност и поставяне на трудна за преминаване граница между външната и вътрешната среда. Starbucks например, която е силно фокусирана върху детайлите по изграждане на обектите си, дори е създала понятие за контакта между входната врата и посетителя – нарича го „здрависването“ именно защото в нейните кафенета вратата се отваря с ръка, а не автоматично, и там най-често отново е поставено името на веригата;
- не бива да се подценява и самото разположение на вратата по отношение на сградата (най-вече фасадата) – от значение е дали обектът се намира на ъгъл или пък е разположен срещу улица (т.е. на Т-образно кръстовище), тъй като така е видим от няколко страни;
- също така много често търговците използват входа за „фуния“ именно заради функцията му да привлича движението откъм улицата. Това става като самият вход е изтеглен малко назад от трафика, минаващ по тротоара пред него, а стените или витрините, които се падат под ъгъл завършват „фунията“.

Зад вратите трябва да има зона свободна от продажби, за да може току-що влезият клиент да има секунда-две да се аклиматизира към вътрешната атмосфера, която много често е различна като температура, осветление и аромати от външната такава. Неслучайно повечето магазини в молете са с отворени врати, тъй като общата температура на сградата е постоянна, като това обстоятелство, от една страна, премахва вратата/вратите като „преграда“ и позволява по-добра видимост към дисплеи със стока (която обикновено е със знак за намаление), от друга страна. В останалите обекти обаче температурните разлики между външната и вътрешната среда могат да се различават значително и да създадат дискомфорт на посетителя.





Примери за ъглова сграда и различен тип употреба на входа (вляво, Брайтън, Великобритания и Остенде, Белгия, вдясно).

### Витрини.

Те трябва да са **отличими** и **завладяващи** (подходящи цветовете, осветление, аксесоари, надписи, аранжимент на обектите...), приятни и подходящо аранжирани (трябва да съчетават целите на обекта като марка, целите на мърчандайзинга и възприятията на купувачите). Също така да не са натруфени, за да може потребителят бързо да разбере какво е посланието и да го запомни (често погледът минава през витрината за секунди, но пък 25% от покупките се отдават на ефекта на витрината).



Творчески подходи към витрината в зависимост от бранда и предлаганата от него стока, Брюж (Белгия).

С доказано висок ефект са витрини, които показват манекени, картини или други (електронни) образи и т.н., демонстриращи употребата на стоката. Част от мърчандайзинговия арсенал е решението колко като брой, колко като размер, с каква дълбочина и какъв вид ще са витрините на всеки един обект. Не бива да са претрупани, а стоките на тях могат да се разполагат зиг-заг-образно, пирамидално

или от по-ниско към по-високо. Аргументът обикновено е подредбата да изглежда нестандартна и атрактивна и в същото време да не пречи на потенциалния посетител да види какво има в самия обект.



Примери за различна употреба на витрини при модни магазини, Антверпен (Белгия) – известно рекламно лице и пълна видимост към интериора (ляво) и демонстрация на продаваните стоки, липса на видимост към вътрешността, с цел повишаване на вниманието, както и употреба на витрината за допълнителни комуникационни послания (дясно).

Основно се ползват четири вида витрини, като по-рядко има техни комбинации:

- **Повдигнати** – долната част на витрината е на определена височина от тротоара според вида стока и необходимостта дали да бъде на нивото на очите или не (задната част може да е напълно отворена, полуотворена или напълно затворена спрямо вътрешността на магазина).
- **Стъпаловидни** – задната им част е на по-високо ниво от фронталната (също могат да имат отворена, затворена и полуотворена задна част).
- **Кутиеподобни** – на нивото на очите (бижутерийни магазини).
- **Изолирани** – те са далеч от площта и входа на магазина (безистени).



*Пример за кутиеподобен и изнесен вариант на витрина, както и на използване на „естествения“ прозорец на сградата за добавяне на творчески елементи, подчертаващи характера на предлаганата в него стока.*

#### Източници:

Катранджиев, 2007.

Кръстева, 2011.

Ъндърхил, 2004.

Kunz, 2010.

Илюстрациите са на автора.

### Практики 6: Видове витрини.

За маркетинга и в частност за брандинга на обекта, е ключова комуникационната функция на витрините, тъй като 1. „оглеждането“ на витрините (ориг. “window-shopping”) има същата роля преди същинската покупка, каквато и стандартната реклама (ATL – билборд, каталог, брошура и т.н.), 2. Витрините могат да изпълняват множество тактически задачи, подобни на опаковката и промоционалните (и/или стимулиращите) елементи във вътрешността на магазина.



*Координиран дизайн между отделните витрина на обекта.*

Според начина на представяне на вътрешността на обекта, можем да подреждаме витрините в спектъра от напълно **затворени** (тип „билборд-тийзър“ – въздействащи/дразнещи любопитството) до напълно **отворени** (тип „сергия“).



Според чисто рекламната им функция можем да ги разделим на имиджови, продуктови и промоционални, като са възможни и комбинации.



А) Тип „сергия“ и Б) една концептуална витрина – две употреби (София).

По отношение на излагането на стоките, витрините могат да бъдат 2 или 3D, а последните могат да се подразделят на *перспектива*, *насочена навътре* и *съответно навън*. Познатата от повечето западни пазари витрина традиционно е обърната навътре, за да създаде „засмукващия“ ефект, докато наблюденията показват, че все повече търговци са склонни да изнасят стоки от асортимента си или други подходящи елементи пред (вратите на) обектите си. Последното е начин част от интериора да се пресъздаде отвън и от друга страна да послужи като стопиращ елемент пред минавачите, които иначе трябва нарочно да обърнат глава, за да видят какво предлага магазинът (това се има предвид под 3D-ефект обърнат „навън“).



Витрина с живи манекени.

Двуизмерните също еволюират, като от просто „плакати“, изпълнени с информация (актуална) или с елементи на визуалната идентичност, се развиват към интеракция с потребителя-минавач – чрез някакво техническо средство (тъч-скрийн или поне с постоянно работещ монитор с видео-материали).



## СЕДМА ТЕМА

### Мърчандайзинг, част 2 – интериор (подредба и елементи).

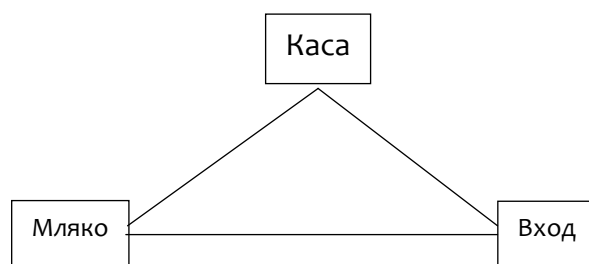
**Потокът на потребителите** е в основата на успеха на магазинната среда. Това е посоката, която купувачът следва в точката на продажба, за да достигне търсените от него стоки и/или да огледа нови такива. *Затова интериорът трябва да е такъв, че да провокира повече хора да минат през повече места*, а при немагазинните формати на продажба това означава да се привлича внимание с излагане на най-ценната и атрактивна стока, с промо-материали и т.н.

Във връзка с „престоя“ на купувача, при големите вериги подходът е подредбата на класовете стоки с най-често търсене да е под формата на **буквата „П“** и то следвайки движение *обратно на часовниковата стрелка* – плодове, зеленчуци, хляб, месо и млечните продукти най-далеч от входа. Точно защо тази посока работи повече, е въпрос на множество интерпретации, но поне един от аргументите е, че на повечето пазари по-голяма част потребители са десничари и несъзнателния но все пак съществуващ, по-силен замах с десния крак създава естествен комфорт при движение от дясно на ляво.

При всички положения обаче, при П-образното канализиране на клиентопотока най-външните пътеки получават най-голяма част от вниманието на посетителите, поради което *мърчандайзърите на магазина трябва да обмислят каква комуникация да фокусира и насочва вниманието към тези по-малко продаващи места в средните зони* (например: временни или постоянни дисплеи, нарочни табели и други спиращи интериорни елементи (дори и знаци, залепени на пода), които да забавят хода на посетителя и да го накарат да се поогледа). Позициите, които купувачът среща най-напред от своя страна предразполагат към повече импулсни покупки, докато към края той или тя започва повече да се съобразява с вече натрупаното в пазарската количка количество стоки. Затова пък стопирацията на касата отваря нова възможност за генериране на нови непланирани покупки, поради което там често се срещат точки с намалена стока и/или онези дребни стоки – батерии, шоколадови изделия, презервативи, кафе „3 в 1“ и пр., които лесно са събират на едно място и могат да допълнят потребителската кошница.

В малките (квартални) обекти следва да се спазва моделът (или принципът) на така наречения **„златен триъгълник“** (фиг. по-долу). Това се налага от два фактора – ограниченото пространство и мотива посетителят да огледа повече от предлаганата стока, често такава поставена в хладилници и добре осветена. В зависимост от магазина „продуктовата точка“ може да е хляб, млечни изделия, цигари, месо и пр.





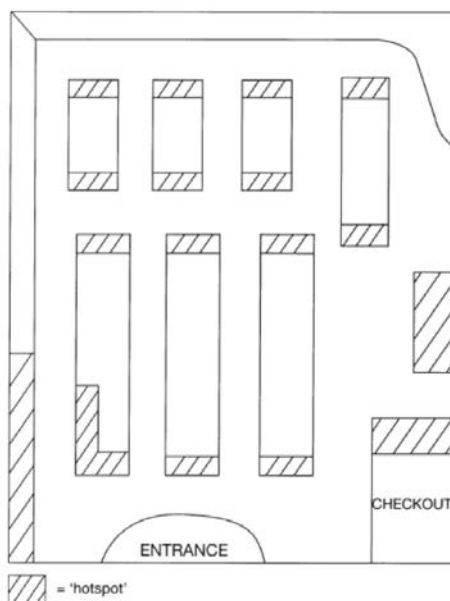
Идентифицират се съответно местата с **по-силни** и с **по-слаби продажби** в рамките на магазина. Дори и при най-добре обмисленият интериор има „по-добри“ търговски зони, от други. Ако продуктът е по-леснодостъпен, по-голяма е и вероятността да бъде закупен. Ако купувачът вижда продукта, но пък той е почти недостъпен (защото е поставен високо или особено ако има и опашка от други купувачи), няма да купи или най-малкото ще потърси алтернативи.



Обиколна пътека и промоционални табели (в дясно), насочващи вниманието към по-слабите откъм продажби части на магазинното пространство във веригата Rimi, (Рига, Латвия).

Често се забравя, че човекът е ограничен от собствената си физика, затова следва да се съблюдава правилото за зоната, наречена „**дъга на достъпа**“, която е 114 см около тялото. „Горещата“ зона в този случай е в този периметър, а „студената“ – извън.

Местата около касите са доказано „горещи“ зони; обратно на логиката, *слаб продукт не се продава добре дори и там*, на „силните“ стоки обаче може да им се удвояват продажбите.



Примерна планограма на магазин, където в щрих са показани „горещите“ точки, където най-често купувачът „среща“ промоции, нови стоки или импулно купувани такива.

Споменахме вече и особеността на **зоната за визуален контакт**. Това е златната зона на продажбите, което е обосновано от факта, че приемаме повечето, а и по-бързо, информация визуално, но все пак и с това сетиво имаме известни ограничения. Принципът не означава поглед „право напред“, а леко надолу, или по-точно казано, погледът ни „пада“ от нивото на главата най-много до нивото на кръста. Ниските рафтове са неудобни и не се ползват често, а не рядко високите остават извън „обхват“. Обикновено стоките с по-висок марж за търговеца са разположени в зрителната зона, а следващият критерий, който се ползва за определяне кои стоки е подходящо да бъдат изложени там, е скоростта на оборота на съответния продукт.

Рафтовете се попълват според разфасовките, но базовият принцип е **вертикално по продукти и хоризонтално – по размер на разфасовките**, за да не е разхвърляно и да е ефективно от гледна точка на пространството. Ефектът от многото „лица“ на даден продукт е увеличаване на продажбите на по принцип добре продавани продукти. Общото количество от струпани една до друга опаковка действа като рекламна табела, осигурявайки видимост и привличайки внимание. Голямото количество обаче не гарантира успех, а често и не е възможно, най-малкото защото изведнъж ще се стесни изборът, което действа противоположно за самия търговец. Вторият и третият по сила брандове в съответната категория търсят възможност да се наредят *отдясно на лидера*, за да привлекат внимание като алтернатива и поради естествения ход на погледа на дясно (поне на пазари, в които посоката на четене е от ляво на дясно).



Примери за подредба на разфасовки (Billa, София) и на промо-материали, стимулиращи допълнителни продажби (OMV, магистрала).

Големите марки винаги „воюват“ помежду си и/или с търговеца за повече място, тъй като искат не само да са „по-видими“, но и по-малко място означава по-бързо изчерпване на количеството, откъдето се създава опасност от пропуснати продажби и повече ангажменти към бързата доставка от склада към рафта.

**Зоната на касите и на входа/изхода** са с най-голям и сигурен трафик, затова стига да има необходимото пространство, точката на продажба трябва да предлага „втора позиция“ за някои стоки, за да увеличи продажбите им (обикновено до към 10%). Най-удачно, както бе подчертано по-горе, е на тези места да се позиционират стоките с импулсна/спонтанна покупка като захарни изделия, дъвки, батерии, стоки на промоция като количество или цена (и намалени), такива, които се изчистват, за да освободят място за нови, но рядко е успешна тактика по отношение на бавно продаващи се стоки.

Несъгласията с търговеца относно използването на пространствата са често явление. В отстояването на позиция трябва да се вземат предвид следните фактори: щандовете са скъпи, затова мястото трябва да генерира достатъчно продажби, за да се поддържа; също така, претенциите и инвестицията на доставчика трябва да са релевантни на възможностите, локацията, размера и човешкия ресурс на магазина. Важно е всички доставени продукти да са изложени, а най-продаваните от тях да са в наличност на рафта и да имат повече пространство. *Видимостта е критична и трябва да се наблюдава непрекъснато.*

Интериорът и асортиментът са безспорно ключови, но не и единствени фактори за успеха на продажбите, тъй като продавачите/консултантите са неизменна част от

**атмосферата.** Колкото последната е по-отличителна и атрактивна, толкова са по-големи очакванията на потребителя по отношение на знанията и уменията на хората, обслужващи мястото на продажба. Именно човешкият, а не (само) техническият фактор или дизайнът, е ключът към „маркетинга на взаимоотношенията“, който е не просто модерна дума, а с доказан дългосрочен ефект както за търговеца, така и за доставчика (особено по отношение на взимането/намирането на решение за покупка).

*Визуалната част от мърчандайзинга включва дизайн на витрини и вътрешни стелажки, поставяне на промоционални знаци вътре в магазина, изготвяне на работещ интериорен декор и разпределение на стоките на подходящите за тях места и пр. Тя се занимава с комбинацията от визия (асортимент, оформление, цветове, осветление, знаци и надписи), звук, аромат и дори възможности за докосване/пробване, формираща общо послание към потребителите и може да отличи търговеца от преките конкуренти и околните магазини като цяло.*

Ако рекламата (ATL) трябва да доведе хората в обекта, защото създава известни очаквания и подчертава ползи, то **рафтът е последната битка за вниманието и активните действия на купувачите – т.е. да даде още информация и аргументи в полза на покупката.**

Интериорният мърчандайзинг, освен като поле на подходящата подредба (конфигурация, размер) на щандове, витрини, модули, хладилници и т.н., е фон на интензивни BTL-активности като почнем от самите **опаковки** на стоките и допълним **стимулиращи покупките материали** (особено при импулсните) като: постери, уоблери, дисплеи, гондоли, кошове с намалени стоки, форми на намаления (членски карти, ваучери, купони/талони, игри, томболи), и **хора** – консултанти, промотьор/к/и, подканяния от страна на търговците и пр.

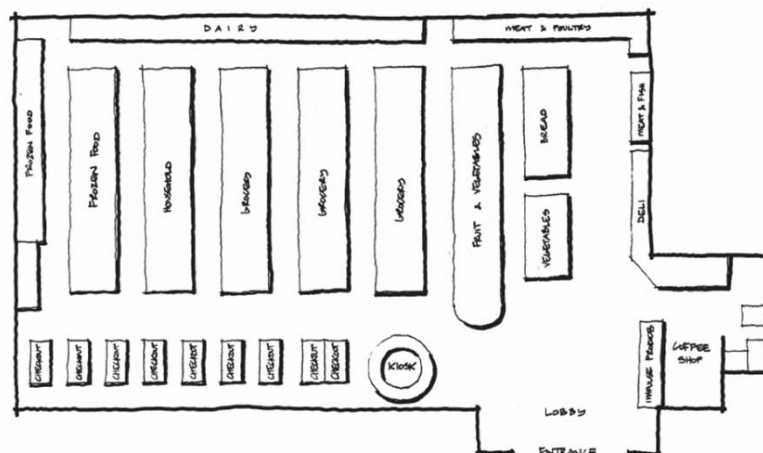
Затова вътрешното пространство е ценно с всеки свой сантиметър и неговото оползотворяване е резултат от съвместната работа и едновременно с това на постоянно напрежение между търговеца и дистрибутора. Реализацията му включва баланс между размерите на обекта, това, което трябва да се продаде в него и наличните модули на излагане. Той оказва влияние върху атмосферата на пазаруване и потребителското поведение.

**Ключови фактори:** видове и брой щандове, тяхното аранжиране, дължина и ширина на пътеките между тях, разположение и групиране на стоки, допълнителни услуги и атракции за клиентите.

**Три основни типа:**

- *Решетъчен (grid layout)* – правоъгълно разположение на щандовете с лице един към друг и с ширина и дължина на пътеките, съответстващи на тези на самите щандове.
- *Свободен дизайн (free-flow)* – небалансиран и неформален стил на излагане (стелажите и дисплеите са различни по размери и вид).
- *Бутиков (boutique)* – на всеки етаж има отделни зони за различни видове стоки (като в мол или универсален магазин).



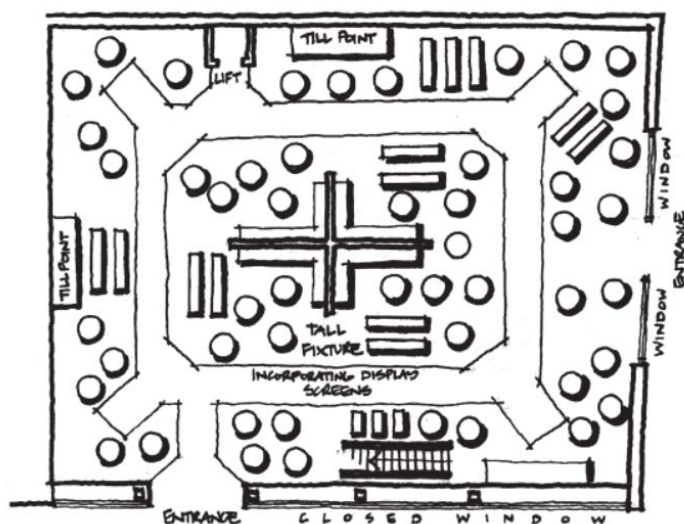


В повечето магазини, които посещаваме ежедневно, се употребява един вариант на „решетъчния“, който се нарича „успореден“ – по видими причини.

И трите типа имат свои положителни и отрицателни страни.

„Решетъчният“ има за цел удобство при пазаруване и максимално оползотворяване на пространството, както и по-лесната охрана на инвентара. Той е характерен за повечето вериги и магазини за хранителни и битови стоки на нашия пазар, повечето от които сравнително точно спазват стандартите – стоките от първа необходимост да са навътре и разделени в различни краища на магазина, промоционалните и импулсните по-напред или в „горещата“ зона, и т.н.

„Бутиковият“ тип (на следващата фигура) е всъщност разновидност на „свободния“ и е обоснован от характера на стоките, предлагани в съответните обекти (дрехи, обувки, козметика, аксесоари), както и от повечето време дадено на потребителя да обикаля и избира, но търговската площ не е оползотворена в пълна степен, трудно се контролира и изисква повече персонал, внимателна охрана и разходи за създаване на подходяща атмосфера.



Ключова част от планирането на вътрешното пространство е и „насочването“ на потока от посетители – те трябва да минат през съответните зони и да забележат „определени“ от тях, не бива да си пречат във входно/изходното пространство, нито да се скупчват на едно място, тъй като започват да си пречат, да затрудняват движението на останалите купувачи и в крайна сметка купуват по-малко, отколкото ако циркулират повече из пространството.

Някои пространства (като козметични салони, дизайнерски бутици и пр.) са аранжирани така, че посетителят да е централната фигура (т.е. реално той/тя е продуктът), а не стоките/услугите, които остават на по-заден план (като фон). „Бутиковият“ тип подредба в повечето случаи е „тематична“ (класифицирана) и въвежда купувача в отделен „микросвят“, където да му се предложат свързани стоки и/или вкусове, каквито той сам не би се сетил. Част от интериора са също така и музиката, ароматите, обслужването, чистотата и промоциите.

### **Вътрешна архитектура**

Терминът се отнася за постройката, в която се намира обектът – т.е. сборът от стени, таван(и), под(ове). За дизайнерите е предизвикателство дали да оставят изграденото от други преди тях или да преформатират помещението в някаква част или напълно, за да отговаря на концепцията на търговеца.

**Таваните** са един от най-подценяваните елементи, но той влияе много на интериора. Те съдържат осветителни тела, климатични шахти, пожарни системи и често музикални колони. Могат да се окачени, от части окачени (над специфични зони) или отворени.

**Стените** са най-важният инструмент в дизайна, тъй като могат да съдържат дисплеи, да служат като платна за визуални елементи, да отделят части между продукти и продуктови категории, както и да поставят акцент върху конкретно пространство.

**Подовите** са важни заради тяхната издръжливост на натоварване, освен това подсказват за качеството на магазина. Могат да се различават в различните части на помещението.

Основни критерии, според които се подбира изграждането на интериора: 1. функционален (храни, напитки, бельо, обувки и т.н.), 2. складиране и стелаж, и 3. според целевата група потребители.

Подредбата на асортимента трябва да е комуникативно само по себе си – още от вратата потребителят трябва да разбере какво се продава вътре и (горе-долу) каква е организацията на пространството, за да започне своето „пътуване“ в него.

Групирането на стоките вътре в площта е тактически ход, следващ стратегическия (какво като цяло предлага обектът) и се определя от покупателното поведение на купувачите (къде и колко време ще прекарат в магазина), сезонността на търсенето,



съвместимостта на стоките (да са близо едни до други), необходимото пространство за всяка от групите (може да има претрупаност).

### Дисплеи

Въпреки разликите в размерите си, формата, цветовата гама, материалите и пр., дисплеите имат общата цел да подчертаят функция или специална характеристика/полза и/или да представят някаква промоция.

**Задачи:** 1. да привличат внимание, 2. да създават приятна обстановка при оглеждането/тестването/избирането на стоката с цел да благоприятства закупуването ѝ (тук влиза и допълването на имиджа на доставчика, марката и опаковката); 3. да подчертават външния вид на продукта; 4. да посочват начина, по който се ползва продуктът.



*Пример за подходяща на предлаганата стока подредба и излагане на конкретна комбинация от дрехи (ляво), както и на подходящо осветление в дъното, което привлича потребителя да огледа цялото пространство (дясно) – Andrews, София.*

Видове дисплеи:

- **На пълен асортимент** – проектиран е така, че да включва всички размери, разфасовки, цветове и пр., предлагани от даден продукт;
- **Кош** – съдържа свободно нахвърляна стока (имитира „случайно“ подхвърлени определени единици от продукта);
- Дисплей с **намалена стока** (на маса или в кутии);
- Дисплей в **края на редицата** – поставя се на края на редица рафтове, за да привлича внимание към определена стока, която е смислово свързана с наличната по рафтовете категория;
- **Пирамида** (пирамидално подредени продукти);
- **Гондола** (с рафтове от всички лица, за да представя по-голямо количество от стоките)
- Тип **„остров(че)“** – разположен в свободно пространство, за да се отличава и да има достъп до стоката от всички страни;

- Дисплей от **голям мащаб** (уголемен макет на определена стока) – играе ролята на билборд на стоката, която е твърде малка или скъпа, за да се поставя/предлага сама на дисплея;
- **Аудио-видео дисплей** – с вградена техника, за привличане на вниманието и стимулиране на покупката;
- Дисплей за **изграждане на атмосфера** – съдържа различни стоки, за да демонстрира количеството и качеството на предлаганите продуктови категории в обекта като цяло;
- **Дисплей-склад** – стоки с по-дълготраен живот са прикрепени към дисплея и позволяват разглеждане/изучаване в по-дълъг период.



Примери за дисплеи тип „островче“ (магазин за шоколадови изделия, Берлин, Германия) и „на пълен асортимент“ (веригата Rimi, Рига, Латвия)

Изборът на дисплеи зависи най-вече от мястото – дали площта позволява и какви точно цели трябва да изпълнява съответният дисплей. После се определя колко да са на брой. Изготвянето им идва на следващо място – какъв вид да е – по поръчка, под наем, приспособен за щанд, на модули, др. Други критерии са: според желаното визуално въздействие, според очакваната продължителност и честота на експлоатация, според материалите и допълнителни услуги и според бюджета (зависи и кой е заинтересован от наличието и използването на дисплея).



Пример за готов за употреба, брандиран промоционален дисплей в ASDA, Великобритания, носещ цяла плеяда от „подканящи“ знаци.

## Осветление

Функциите му далеч надскачат простото осветяване на някакво помещение. Дори и през деня обектът да е изложен на повече дневна светлина посредством някакви източници – витрини, прозорци, капандури и пр., все пак изкуственото осветление има специфични задачи в стимулирането на покупките. То е неразделна част от изграждането на търсената от търговеца атмосфера, провокираща позитивно изживяване на потребителя. Меката светлина (дори приглушена) създава усещане за отпускане и спокойствие и дори за по-високо качество на предлаганите стоки и услуги; ярката и разноцветна – тъкмо обратно.

Светлината може да служи като инструмент за постигане на множество ефекти – за по-голям обем/дълбочина на сектори или цял магазин, да се прикрият дефекти, да акцентират върху стока, надпис или знак, но не бива да влияе на видимостта върху цени, цветове и друга ориентираща информация.

## Мениджмънт на продажбите

Често стратегията на търговеца на дребно и тази на неговите доставчици относно продажбите се различават и двете страни трябва да търсят най-добрата допирна точка, за да генерират максимален обем продажби.

Големите доставчици могат да окажат подкрепа при подреждането на пространството и мърчандайзинга, което е сериозно предимство (т.е. олигополно) пред малките доставчици. Мърчандайзингът, като интериорен инструмент, е обект дори на аутсорсинг, т.е. специализирани агенции го предлагат като услуга към търговци.

Гаранционна такса: някои търговци искат допълнителна такса, за да разчистят място за нов продукт, който може и да се окаже неуспешен. Други пък не приемат дисплеи,



гондоли, хладилници и пр. оборудване от доставчиците, тъй като не отговарят на вътрешните им стандарти или заемат ценна площ.

#### Източници:

Кръстева, 2011.

Ъндърхил, 2004.

Кафтанджиев, 2007.

Санд, 2006.

Green, 1991/2001.

Grose, 2012.

### Ритейл концепции 3: Camper (Испания).

Компанията е основана на о. Майорка, Испания, през 1975 г. от сина на местен собственик на фабрика за обувки, който вярва в идеята, че може да създаде истинска марка – със собствена идентичност и ценности, основани на новите стилове на живот и креативността.



След като над 7 години продуктите на Camper се подвизават в мултибранд магазини за обувки, марката открива първия си собствен магазин в Барселона през 1981 г., а от 1992 влиза в ход международната ѝ експанзия – появяват се магазини в модните центрове Лондон, Париж и Милано. На този първи етап стратегията включва абсолютна идентичност в екстериора и интериора на обектите, както и излагане на пълната гама от модели и всички номера от тях, така че да е „на самообслужване“.

С времето идеята на магазините като „лице“ и „опакровка“ на Camper еволюира и се създават магазини-концептуални проекти (с уникална среда), които да визуализират идентичността на бранда – авангарден, но изчистен дизайн на продуктите и специфична атмосфера в точката на продажба, употреба на рециклирани и рециклируеми материали (поради усилията на марката за опазване на околната среда) и поддържането на няколко линии „култови“ модели. Отличителни

характеристики в тях са дисплеите, осветлението и употребата на стените като платна за създаване на изкуство. Това е проект между Camper и определен кръг от водещи дизайнери в различни сектори. След като вече е глобален, брандът търси да комуникира ценностите, качеството и ексклузивността си на много пазари и сред различни култури. Поради това работещите по концепцията са известни творци с различен произход и интереси. Всеки от тях разработва идея както за продукт на Camper – вече съществуващ или напълно нов, така и по отношение на визуалния мърчандайзинг на магазините. По този начин марката използва потенциала и известността на дизайнерите, за да подсили имиджа си, а в същото време те наливат свежи идеи как да се развива тя и да се отличава от конкурентите.



Резултатът е трудни за копиране дори от най-близките пазарни съперници модели обувки и чанти, както и уникална среда в точката на продажба. Те действат чрез визуалните елементи и в синхрон. Комбинира модната ексклузивност в продуктите на марката и нестандартен интериорен дизайн, свързан с градската култура, природосъобразния начин на живот и повишената мобилност на новите поколения, населяващи глобализирания свят.

#### Източници:

Корпоративни материали на Camper – прес-релийзи, рекламни визии, информация на официалния сайт.

### Практики 5: Дисплеи и гондоли: Golla (Финландия).

Компанията стартира през 1995 г. в Хелзинки, Финландия, като дизайнерско студио, работещо за тогавашния световен №1 в мобилната телефония – NOKIA. Към момента е самостоятелна, многократно награждавана в страната си, компания и глобален лидер в областта на аксесоарите за мобилни устройства (чанти за преносими компютри и таблети, както и калъфи за мобилни телефони и фотоапарати).



Тъй като компанията не разполага със свои собствени точки на продажба, а работи с партньори в целия свят (някои от които разполагат с цели in-store точки, но те пак не са собственост на Golla), тя залага изключително на използването на подходящи дисплеи в обектите, където е представена – такива, които се закачват на стена, поставят се на пода или на касата. В същото време, като базирана на уникалния и атрактивен дизайн, както и на експресивни цветови гами и комбинации, Golla влага много усилия дисплеите ѝ да са комуникативни и естетически издържани. Те имат различни варианти в зависимост от мястото, където ще бъдат поставяни и продуктите, които ще бъдат излагани върху тях. Предполагат да са предназначени само за един продукт със всичките му цветови разновидности и щампи или да комбинират няколко продукта на един дисплей в различни конфигурации, например „слийвови“ (чанти за лаптопи и таблети, подобни на папки на документи) и чанти, в които може да се сложат мобилен телефон, пари, разплащателна карта и т.н. (илюстрирани долу в ляво). Търговската опаковка на продуктите, която при малките калъфи представлява пластмасов „етикет“, предполага подреждане на „шишове“ по няколко броя на един „шиш“, а върху съответния дисплей може да има и насочващ надпис каква точно категория продукти съдържа той или пък само рекламен апел на компанията (най-вече в червен, т.е. корпоративен цвят на шрифта). Както се вижда от примерите, подобно на Benetton, и Golla разчита на цветовия контраст, за да подчертае свежестта и разнообразието на цветовете, които ползва. Тук все пак е важно да се подчертае още, че дисплеите варират и според колекциите, които компанията лансира в началото на всяка календарна година.





## ОСМА ТЕМА

### Измерване на представянето в обектите.

Търговската площ е скъп и ограничен ресурс за ритейлърите, който трябва да работи ефективно (т.е. максимално), за да генерира необходимите обороти. За тази цел работят както стратегическите и тактическите решения в мърчандайзинга, така и автоматизираните системи за контрол над наличностите и подобрените ръководства за управление на пространството и продажбите.

Най-често използваната измервателната единица за успеха е продажбата/доходността на **квадратен фут или метър**, а идеалното (високо) ниво, към което всеки търговец се стреми, е комбинация от *точно подбран асортимент, с лесен за навигиране вътрешен дизайн на обекта, със съответните наличности, за да не се пропускат продажби, и лесен достъп за клиента, за да намери, каквото търси.*

Мениджърите по мърчандайзинга **могат да контролират:**

- Стоките, които купуват,
- Цените, на които стоките се продават,
- Разходите по мърчандайзинг активностите.

Но **нямат влияние** върху:

- Разходите по операциите,
- Човешките ресурси,
- Недвижимото имущество,
- Управлението на веригата за доставки и
- Информационната система.

В този контекст работата на мениджмънта в ритайла има **две основни цели:**

- да оптимизира както краткосрочната, така и дългосрочната обръщаемост на инвестираните средства и
- да изгради и поддържа подходяща, удобна и увеличаваща потребителското изживяване среда/интерфейс между стоката и купувача.

Началният етап включва определяне *как ще се измерва ефективността на пространството, а после – как ще се използва то по отношение на ниво департамент, после – на категория и накрая – на стокова единица* (т.е. от общото към конкретното). Последното включва и решения в кои като качество зони ще бъдат разпределени съответните стоки.

Влизайки да купува продукт/и в бакалия, потребителят би останал с неприятно впечатление, ако не открие бързо и лесно ежедневни стоки като хляб, мляко, яйца, зеленчуци и т.н. За да не се случва това, вътрешността трябва да му помага да достигне до тях без усилия и там, където са те, да има достатъчно наличност, за да ги види и лесно да ги достигне. Нормално е около всеки от тях да има налични сходни продукти, което също да даде информация на купувача в коя зона се намира и какво

още може да намери в нея. Друг би бил случаят с боята за обувки. Тя не е стока, която се търси всеки ден, затова е най-вероятно на потребителя да му отнеме време да я намери или той би помолил да му я посочат. А когато достигне съответната локация, дисплеят ще е ангажиран с доста по-малко налични стокони единици от този продукт.

### Брутна печалба.

Нейното измерване не включва продадените обеми по видове стоки, както и ефектът от цялостните продажби в обекта. Може да се умножат печалбите по степента/коэффициента на продажба на всеки продукт и да се сравнят печалбите от всяка група или категория стоки, които се предлагат. Тук не се калкулират продадените обеми, а **оборотът**.

Печалбата може да се приложи към цял департамент, категория или отделна стока – колкото е по-голяма печалбата при максимален оборот, толкова повече „работи“ мърчандайзингът в полза на доходността на бизнеса. Например, няма да е изненада, ако ритейлърът продава по-голямо количество пуловери, по-голям процент от търговската му площ да е посветена на тях и наличностите им също са по-големи. В действителност обаче различните стоки водят до различни разходи покрай себе си – повече площ, повече човешки ресурс или повече оборудване (хладилници) и пр., които също трябва да се взимат предвид.

Така нареченият **“Gross margin return of investment”** измерва колко брутни парични единици (лева) са спечелени от всеки инвестиран в налична стока лев от търговеца и служи за ориентир как да бъде управляван мърчандайзингът, с цел постигане на по-голяма ефективност, т.е. продуктивност, на вложените средства и използваното пространство, при следната формула:

$$GMROI = \frac{\text{gross margin}}{\text{net sales}} \times \frac{\text{net sales}}{\text{average inventory at cost}} = \frac{\text{gross margin}}{\text{average inventory at cost}}$$

Брутният процент на възвръщаемост на инвестициите е резултат от брутната печалба, разделена на чистите продажби, умножени по чистите продажби, разделени на средната стойност/разход за подържането на количества, а всичко това дава като резултат чистата печалба, разделена на средната цена за поддръжка на стоките.

Примерът тук включва сравнение между продажбите на хляб и готова за ползване храна:

		Bread		Prepared Foods	
		Gross margin	\$2,000	\$150,000	
		Sales	\$150,000	\$300,000	
		Average inventory	\$1,000	\$75,000	
GMROI	=	$\frac{\text{Gross margin}}{\text{Net sales}}$	$\times$	$\frac{\text{Net sales}}{\text{Average inventory}}$	= $\frac{\text{Gross margin}}{\text{Average inventory}}$
GMROI	=	$\frac{\$2,000}{\$150,000}$	$\times$	$\frac{\$150,000}{\$1,000}$	= $\frac{\$2,000}{\$1,000}$
	=	1.333%	$\times$	150 times	= 200%
GMROI	=	$\frac{\$150,000}{\$300,000}$	$\times$	$\frac{\$300,000}{\$75,000}$	= $\frac{\$150,000}{\$75,000}$
	=	50%	$\times$	4	= 200%

Следващият пример е с възвръщаемост при различните продуктови категории в дискаунт-магазин (дрехи, стоки за дома, храни, бижута, мебелировка, козметика, потребителска електроника), като се вземе предвид коефициента на оборот:

Category	Gross Margin (%)	Inventory Turnover	GMROI
Apparel	37	4	235
Housewares	35	3	162
Food	20	7	175
Jewelry	38	2	123
Furniture	31	2	90
Health and beauty	22	4	113
Consumer electronics	21	4	106

### Непосредствена доходност от продукта

Появява се през 80-те години на миналия век и може да са приложи само ако директните разходи могат да се изчислят коректно, което става със специални компютърни програми. Тези разходи се композират не само от тези, генерирани в обекта преди да се осъществят продажби, но и от разходите по веригата на доставки (транспорт, складиране, поддръждане, зареждане по рафтовете) на ниво стокова единица.

Тук може да бъдат добавени и допълнителни „доходи“, генерирани от продукта (като например разходите, които доставчикът прави за реклама, се превръщат в доход за търговеца, тъй като привлича потребители в обекта). В един от вариантите си, моделът взема предвид и вътрешните разходи, които не се изплащат директно от продажбите – заплатите на закупчиците, поддържането на офис в центъра на града, технологии и пр. Затова някои търговци предвиждат и процент за тези мърчандайзинг активности.

### Икономическа добавена стойност (EVA)

Формулата измерва финансовото представяне на ритейлъра чрез способността му да генерира икономическа стойност:

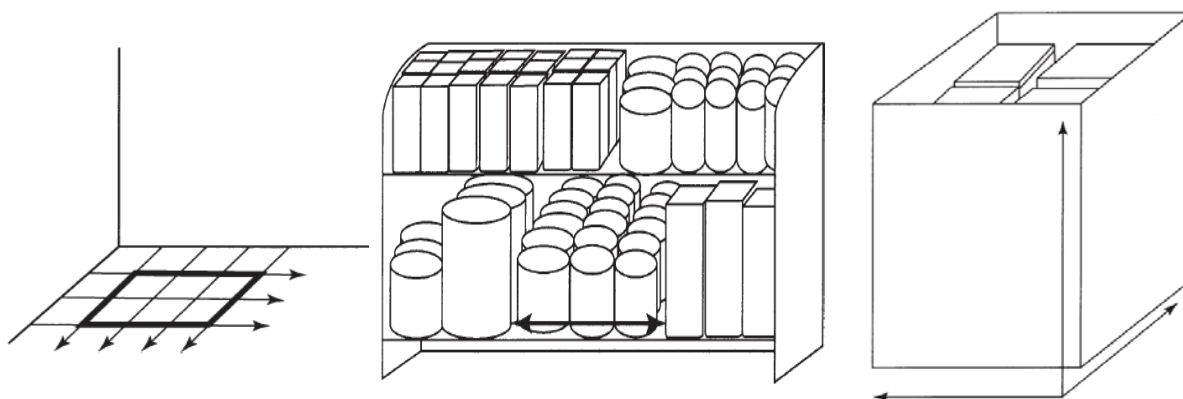
$$\text{EVA} = \text{net operation profit (after taxes)} - \text{WACC} \times \text{capital}.$$

WACC е претеглената цена на капитала, която се калкулира като средна стойност от цената на дълга (т.е. лихвата по заем) и цената на собствения инвестиран капитал (парите на акционерите), която представлява коефициентът на възвръщаемост, очакван от акционерите, но изисква по-сложни сметки, тъй като зависи от несигурни фактори от пазарната среда.

### Измерване на доходността/продажбите спрямо пространството

Това са базовите и повсеместно употребявани измерващи инструменти в ритейла:

- Продажби/доходност на **квадратен метър** заета площ – един вид продукт върху една повърхност (дрехи например).
- Продажби/доходност на **линеен метър** – подходящ за дисплеи тип „гондола“, т.е. с повече рафтове (изложена е повече стока и/или разфасовки).
- Продажби/доходност на **кубичен метър** – площта се разглежда в трите ѝ измерения (подходяща е за замразени продукти).



Така доходността ще се измерва, чрез отчитане на нивото на продажбите на съответното пространство и стойността на това пространство.

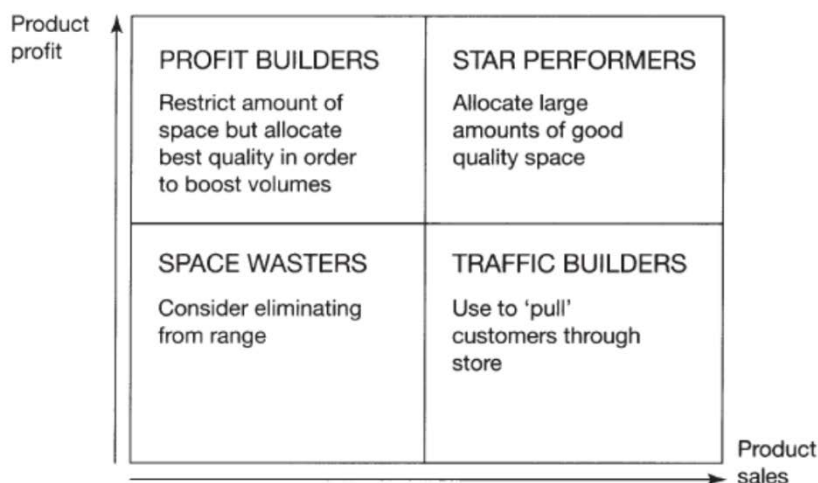
**Промяната в пространственото положение на стоките**, която е резултат от методите, изградени на продажбите, би довело до максимизиране на продажбите на някои продукти, отколкото в повишаване на доходността. Затова следва да се взима предвид доходността от отделните продукти, като те биват разместени, за да повишат печалбите за търговеца. Това обаче не значи, че по-слабо доходните стоки трябва да заемат повече и по-качествена площ в магазина, тъй като ще отнемат пространство от други при слаби общи резултати.

Решенията на мениджмънта могат обаче да се окажат неразбираеми и объркващи за потребителите, тъй като той изхожда от собствения си интерес в управлението на пространството. А както стана ясно, лоялността на купувачите и повишеното



изживяване в магазина (включващо бързо, лесно и удобно откриване на продуктите и тяхното естетическо поддръждане) имат дългосрочен ефект върху доходите на обекта и не бива да се подценяват. Това прави работата на мениджмънта трудна и изпълнена с множество компромиси.

Видове продукти според доходността:



**Горе** (с високи печалби): 1. Доходоносните (в обособена зона, но с високо качество) и 2. Звездите (по-голямо количество на по-широко пространство).

**Долу** (с ниски печалби): 3. Загуба на пространство (следва да бъдат изтеглени от асортимента) и 4. Генериращи трафик (служат като „кука“).

С какви инструменти разполагат мениджърите, за да подобрят оборота в търговските обекти:

- Намаляване на броя на категориите,
- Намаляване на броя на стоковите единици в дадена категория,
- Намаляване на броя на артикулите в дадена стокова единица.

Друг подход би бил закупуване на по-малки количества стока, с което разходите ще са по-малко, без да се засягат продажбите. Но по този начин на закупчиците няма да им се предлагат намаление при закупуването на по-голямо количество от дадена стока, брутната печалба може да спадне, нарастват оперативните разходи, а закупчиците ще са заети повече време с поръчки и проследяване на доставките.

### Модел на пространственото взаимодействие

Наричан е още „гравитационен“ модел, тъй като има аналогия с физическия закон. Той е еволюирал в няколко разновидности в хода на развитието на теорията за избор на локации при търговията на дребно. Основно той твърди, че съвкупното

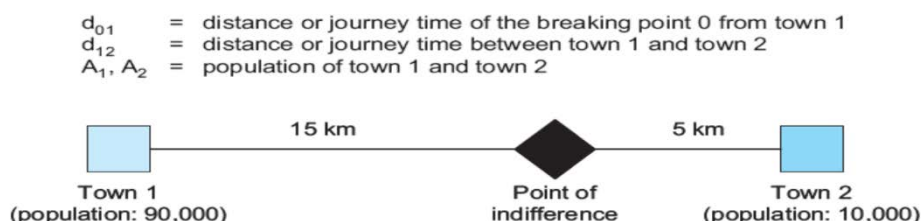
придвижване на купувачите е в позитивна връзка с атрактивността на магазина и в негативна по отношение на отдалечеността му или други възпиращи посещения му фактори.

Моделът може да се използва, за да се предвиждат оборотите в даден обект, съчетавайки фактори като размер на площта, имидж на търговеца, разстояние до него, населението и дистрибуцията. В ранната си версия, известен като „закон на Райли за ритейл гравитацията“ от 1929 г., моделът установява коя е точката на индиферентност между две населени места, с цел да посочи района на обхват на всеки един от тях.

Тази точка е наречена „точката на пречупване/прекъсване“ (ориг. “breaking point”), до която единият град доминира, а отвъд нея доминира следващият. До нея потребителите са неутрални коя локация/магазин ще посетят, което помага на мениджмънта да определи търговските си райони, в които обектите ще привличат клиенти.

Проблемът при този модел е, че е прекалено опростен и не отчита повече от две населени места, нито взема предвид важни фактори като особеностите на отделните търговци и различните конкурентни предимства, които биха повлияли на потребителския избор на магазин.

$$d_{01} = \frac{d_{12}}{1 + \sqrt{A_2 / A_1}}$$



Формулата включва:  $d_{01}$  – разстоянието

За да се избегнат недостатъците на посочения вариант на модела, има въведени някои подобрения, едно от които е „законът на Хъл за привличането на купувачи“. Той обръща внимание на ползата, която ще извлече потребителят от пазаруването в определен търговски обект.

По този начин моделът се насочва към очертаване на търговската територия въз основа на асортимента, с който разполагат различните обекти, времето за тяхното достигане и чувствителността на определения вид пазаруване спрямо пътя за достигането до съответния обект (целта на посещението и вида търсена стока).

#### Източник:

Gilbert, 2003.

Varley, 2001.

Zantes et al., 2007.

## Ритейл концепции 4: New Look (стратегията “fast fashion”).



През 1969 г. младият предприемач Том Синг открива магазин в град Съмърсет, Великобритания, в който предлага широк набор от дамски дрехи на крайно атрактивни цени. Обектът се оказва много успешен и все нови и нови магазини изникват на главните търговски улици из страната, като към 1995 г. те наброяват 250, а към 2014 г. – 576. Философията зад този ритейл формат е проста – да направи модата достъпна за масовата публика, въвеждайки бързо „новия външен вид“ на цени по джоба на голям процент от населението.

По принцип магазините на NEW LOOK изглеждат семпли, те имат ясно изразена бранд идентичност, използвайки подчертан монохромен шрифт и познат мотив. Интериорът е с функционален дизайн, но достатъчно ярък – със светли плочки на пода и тавани и стени, осветени силно в дълбочина на обекта. Изпълнението на търговските материали и графиките е от високо качество, за да привличат вниманието на пазаруващите към намалената стока, промоционалните оферти и продуктите на цени под средното в категорията. Относителната стокова плътност на подреждането също е висока, а дрехите се групират по теми (например, допълващи се дрехи се поставят една до друга) или по продуктови единици (например, връхни дрехи на един дисплей, щанд и т.н.) в зависимост от това с какво пространство и подреждане на дисплеите разполага конкретният обект.



Веригата се намества сред вече съществуващите конкуренти на най-посещаваните улици, за да предложи още избор на купувачите. От самото си създаване марката поддържа стратегията да не е в авангарда на модната индустрия, но да я следва плътно, превеждайки актуалните идеи от модните подиуми в масова продукция посредством подобрения в детайлите на стила, на материите или на кройките – като дължината или ширината на панталоните, шевовете на якетата и пр. Цяла актуална селекция от нови стилове бива изпробвана на седмична база. От онези от тях, които се продават добре, се поръчва нова партида и се правят промоции, а онези, които не

генерират добри обеми – получават по-ниски цени, за да се изчистят бързо от обектите. По този начин веригата успява да поддържа висок оборот на стоките си при ниско ниво на запасяване по веригата на доставките. Тази формула се оказва подходяща и за потребителите, тъй като им се предлага смесица от ключови стилове и разнообразни възможности на разумни цени, съпроводени от подбрани стоки със силно намалени оферти.

*Същността на марката NEW LOOK е в начина, по който ние използваме с търговска цел нашите магазини. Това, което ги прави различни, е седмичната доставка на нова мода на достъпна цена. Тъй като 10% от асортимента представлява чисто нова стока всяка седмица, а пък бавно продаващата се такава е предлагана на намаления и изтича, ние достигнахме до ниво на стоковия микс, който е изграден предимно от „новото“ и „успешното“. Цените ни са значително под предлаганите от конкуренцията при сходна стойност [качество]. И не само това, дискаунт активностите поддържат текучество на продукцията, която е в полза на потребителите и подкрепят нашата силно промоционална основа. Подобна формула се нуждае от активен мениджърски подход към продуктите, но държи магазините интересни и живи – „нов вид“ всяка седмица – и гарантира, че стоките са напълно нови за всеки настъпващ сезон.*

(Доклад на компанията, 1999 г.)

През 1998 г. веригата се лансира добре и на финансовия пазар, като излиза на Лондонската фондова борса и позволява на Том Синг да капитализира усилията си в голямо лично богатство като едноличен собственик на предприятието почти 30 години преди това. Компанията вече е нараснала до ниво, на което има нужда от допълнителни ресурси, за да се трансформира без проблеми от среден по размер бизнес до голям играч на модния пазар. Синг отстъпва управлението на авторитетния бивш мениджър на B&Q – Джим Ходкинсън, а и още нови директори биват привлечени, за да подсилят управленския екип. Самият Синг остава ангажиран в операциите по закупуване на стока и мърчандайзинга.

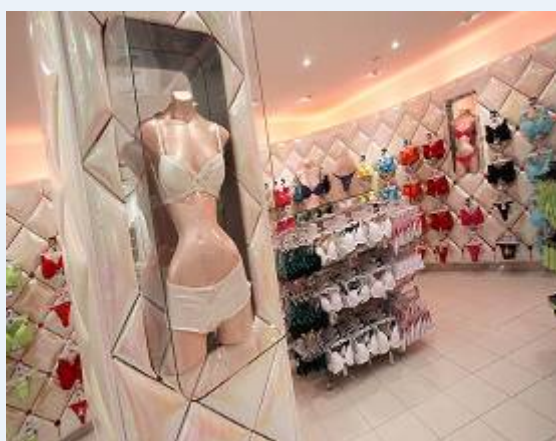
В средата на 90-те години на миналия век компанията се радва на период на впечатляващ и стабилен растеж, както показва и таблицата по-долу. В същото време обаче наблюдаващите модната индустрия анализатори поставят под въпрос възможността от поддържане на този модел за дълго време. NEW LOOK достига почти 100%-ово покритие на пазара в Обединеното кралство и надминава веригата Arcadia's Dorothy Perkins чрез повишаване броя на магазините си както чрез „органичен растеж“, така и чрез ключови придобивания на малки търговци. Подобно нарастване на магазинната мрежа позволява на компанията да постигне желаната икономия от мащаба и да заеме силна позиция в преговорите с доставчиците на един пазар, който иначе е относително стагниран.



	1995	1996	1997	1998	1999
Turnover (£m)	123.7	184.5	242.2	317.8	366.9
Operating profit (£m)	16.0	23.2	33.0	39.2	45.4
Number of stores	249	326	388	440	480

Предлаганият от NEW LOOK набор от стоки има строги корени в капризния, силно конкурентен, но все така доходен пазар на дамска мода, продавайки от официални до ежедневни дрехи, от късички потничета до палта. Въпреки това, обхватът е разширен на няколко пъти в историята на веригата, като например с въвеждането на бански костюми като сезонна продукция. През 1997 г. тя въвежда серия от бельо в 250 обекта и серия от обувки в 150. И двата хода се оказват достатъчно успешни, за да се разпространят във всички магазини, но 10% от обектите остават непокрити поради ограничения в пространството. В частност обувките се приемат добре, тъй като много от специализираните търговци на обувки продължават да изчезват от скъпите улици във Великобритания.

След 1998 г. компанията започва експеримент с т. нар. „лайфстайл“ продукти. Това не са стоки за обличане, които обаче все повече се превръщат в елемент на модата: рамки за снимки, огледала, свещи и други необичайни аксесоари. Те са част от мърчандайзинга наред с аксесоарите за коса, бижутата, както и някои по-традиционни стоки като тоалетни принадлежности, чанти, шалове и шапки. Естествено, допълнителна категория като тази има нужда и от повече продажбено пространство. През посочената година продуктите, които не са дрехи съставляват 13% от всички продажби на веригата, а в големите ѝ обекти, в които пълният набор от стоки може да бъде изложен ефективно, тази категория прави 20% от оборота.



NEW LOOK традиционно се разполага в центъра на малките градове, където разходите по мястото са ниски и типичният обект е с размер от 1 700 кв. фута (ок. 518 кв. м). Когато търси собственост, която да придобие, компанията се фокусира върху широките площи за търговия на дребно, което означава търговски центрове, по-



големи търговски обекти и дори ретейл-паркове. Сред 43-те магазина, които веригата отваря през 1998 г., три са във висок клас дестинации за пазаруване, като компанията планира все повече да залага на такива точки на продажба (дори до 12 000 кв. фута площ, т.е. към 3 660 кв. м). Голямото пространство ще ѝ позволи да въведе нов формат магазини, където да предложи повече широчина и акцент върху отделните продуктови категории, в това число и на „лайфстайл“ стоките. Сред целите влиза и създаването на 1 000 футов бутик, който да има своя собствена визуална идентичност и витрина (макар и да остава свързан с основния обект), в който да се продават аксесоари (насочен главно към тийнейджърите).

Друг търговски опит на веригата е групата „915“, която се лансира през 1995 г., за да привлече известния като труден за задоволяване сегмент на децата преди тийнейджърска възраст и тези, наречени „ранни“ тийнейджъри. За 5 години компанията установява 8 самостоятелни магазина и вижда сериозен потенциал в този пазар поради специфичните му демографски характеристики и отсъствието на конкуренция. Успехът там ѝ е гарантиран, ако съумее да поддържа високо ниво на разпознаваемост на марката, като правеща щастлив ориентирания към прищевките на модата потребител. От 1999 г. тя предлага вече и обувки във формата „915“.

Колкото повече продукти се добавят към асортимента, толкова повече нараства опасността от претрупване на обектите. Затова NEW LOOK изпробва нови подредби на магазините и мърчандайзингови техники само и само да подобри „пазаруваемостта и достижимостта на стоките“. Пробните също биват преработени чрез инсталиране на по-силна светлина, добавяне на стол и повече куки за дрехите. Тестването на концепцията в определени обекти дава позитивен резултат и това се вижда както от отговорите на потребителите при проучванията, така и от нивото на продажбите.

Дотук повечето ресурси на компанията са насочени към разрастване на вътрешния пазар, но тя се опитва с малки стъпки да излезе на международната сцена, въпреки че резултатите не са еднозначно добри. Наред с обектите, открити в Германия и Франция, тя се позиционира и в Р Ирландия, за да разшири вече съществуващото си присъствие от 12 магазина в Северна Ирландия.



Централата на веригата се намира в Уеимут (Югозападна Англия), където са историческите ѝ корени. Седемстотин служители са управлявани от млад, но опитен мениджърски екип. Изпълнителният директор Джим Ходкинсън е с 35-годишен опит и се бори успешно с проблемите около наличностите, които са обичайни в ритейла, но силата му да организира ефективна верига на доставки е онова, което го прави подходящ за амбициите на NEW LOOK. Той е подпомогнат от директори по ритейл операциите – Стивън Сънъкс, който формира опита си в Marks & Spencer и Sainsbury, и Роуз Фостър, която идва от веригата NEXT. В Уимут се намират и основните дистрибуционни съоръжения, които също биват модифицирани в хода на растеж на компанията. Седмично на три транша оттам към магазините тръгват над 1.5 млн. стокови единици. Системата за доставки е интегрирана – камионите на NEW LOOK снабдяват обектите през нощта и след това се насочват към складове на доставчици, летища и пристанища, за да съберат и въведат нови количества към центъра за разпределение на стоките. Поради тази причина се налага и поддържането на мощна информационна система, а нейната ключова роля за ефективността дава допълнителни предимства на компанията при преговорите ѝ с доставчиците; 95% от количествата се събират и отчитат през нея и така мениджмънтът има почти пълен контрол над логистиката с точно напасване на поръчките и наличностите в обектите.

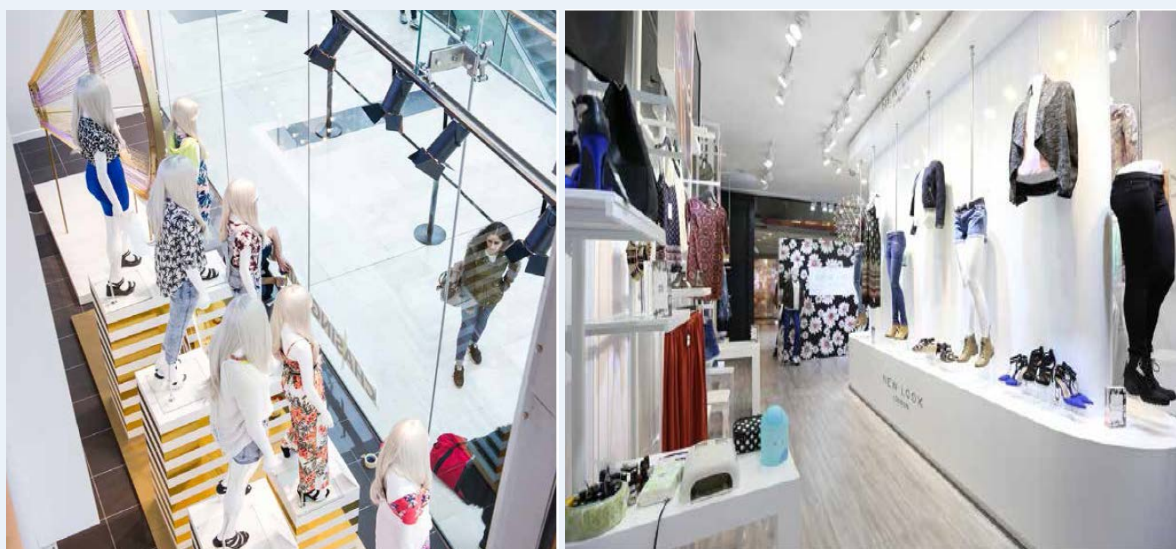


В самите точки на продажба системата също е високоефективна, тъй като позволява на компанията да събере и анализира данните за осъществените покупки в рамките на една нощ, с което на мърчандайзинг екипите могат да се дадат задачи още на следващия ден:

*Промяната при продуктовите решения като сезонен процес на развитие – подходът е „изчакай, за да видиш“ – цели да напасва обема на наличностите с обема на потребителско търсене. Ние изпробваме множество от обектите си широк набор от продукти, след това увеличаваме доставките според резултатите, като купуваме по начин, чрез който да минимализираме рисковете там, където те най-често се появяват. Далеч от ангажимента към доставчиците, още от самото начало ние ги държим отворени колкото е възможно най-дълго и така инвестираме съобразно твърдите пазарни числа, а не според интуицията си.*

(Доклад на компанията, 1999 г.)

NEW LOOK е един от многото търговци на дребно, който е адаптирал базирана в интернет проследяваща доставките система, която дава достъп и на доставчиците до релевантна и полезна за тях информация с минимални усилия и инвестиции в собствени технологии. Краткият път между доставчика и поръчителя само чрез персонален компютър и връзка с интернет пести време и излишни усложнения в проследяването на обемите по веригата. Следващата стъпка е развитието на система на закупуване на сезонна база, която да дава възможност да се напасва онлайн нивото на потребителското търсене със складовите наличности на доставчиците. Целта, както става ясно, е да се избегне презапасяването на търговските обекти.



През 1999 г. компанията дори „орязва“ мрежата си от доставчици от 200 на 150, за да поддържа по-здрави връзки с онези от тях, които посрещат най-добре високите й критерии като конкурентна цена, високо качество на изработка на дрехите и готовност за бърза реакция на новите идеи, тенденции и модели на пазаруване. Около половината й партньори са базирани във Великобритания, а другите са разпръснати по света. Все повече от основните доставчици са в или близо до Европа (като Мароко и Украйна) заради географската им близост, кратките срокове за изпълнение и гъвкавостта, които са ключови фактори за успеха на веригата да отговаря бързо на стоки „според модната вълна“. Към 2014 г. доставчиците са общо 250, ползвайки 865 фабрики в 29 страни, а времето за доставка е най-доброто в сектора – 13 до 14 седмици, като партньорите от Обединеното кралство и Европа могат да го съкратят до само 3 седмици.

Някои от производителите имат готовност да променят оборудването си, доколкото това е възможно, в зависимост от наложените актуални тенденции при модата в дрехите. Достатъчно надълбоко запознатите с пазара вериги-купувачи събират знание и за стойността, и разходите по продукцията на доставчиците си посредством дълготрайните и стабилни връзки с тях, което ги прави силни в преговорите и разумни във вземането на решения. Опирайки се на системата за отчитане на продажбите, NEW LOOK може да потърси платове за себе си или да договори ниски



цени за такива, които след това да предаде на партньорите-производители, за да се превърнат в последния момент в дрехи по актуалния търсен от купувачите стил.

Веригата не прибегва до стандартна реклама. Вместо това, тя използва магазините си като канали за комуникация с публиката. Потребителите са „зарездани“ редовно с информация за дискант-активностите в съответната точка на продажба, като ясно са им посочени конкретните ползи. Такива акции са „Продукт на месеца“ – онзи продукт, който покаже най-добри продажби, в последствие бива пуснат на изключително примамлива цена, за да се максимизират продажбите и потока от купувачи, и промоцията „Дрехи за 1 паунд“, която е достатъчно разбираема и атрактивна за търсачите на „далавери“. Подобна активност са и пакетните оферти – намаление при покупка на няколко артикула. Установено е, че средният потребител харчи в NEW LOOK 14 паунда, но заедно с ползващите кредитни карти тази сума се удвоява за всяка транзакция. Около половин милион кредитоползватели носят около 12% от годишните продажби на веригата.



Липсата на реклама държи потребителите, които нямат в близост обект на веригата, незапознати с марката ѝ, въпреки факта, че през 1997 г. тя излиза на второ място по лоялност в модния сектор според национално проучване на Teylor Nelson AGB. Проблемите с публичността принуждават компанията да лансира кампания през периода 1998-1999 г., за да обърне повече внимание към себе си. Година по-късно, когато е поставен акцент върху „стойност за вашите пари“ и „смъкнати цени“, медиите откликват с ентузиазъм, като пускат материали за офертите на веригата както в масовите издания, така и в тези посветени на модния бизнес.

Публикациите и във високия, и в масовия пазар ни дадоха отлична публичност. Списанието „Vogue“ отдаде голямо значение на нашите „добре защити дрехи с фокус върху детайла и с идеални пропорции“. „The Sun“ видя NEW LOOK „като успешна история от 90-те“, отчитайки нашите стойностни оферти като голям хит сред потребителите и отбелязвайки голямата скорост, с която обръщаме модните тенденции в реални стилове при дрехите на общодостъпни цени... пресата като цяло представи покупките при нас като умни, а не като евтини.

(Доклад на компанията, 1999 г.)

Изглежда компанията е намерила формулата на успеха на пазар, който мнозина смятат за претъпкан, непостоянен, лишен от иновации и със слаби очаквания за растеж. Историята на този пазар познава и моменти на разместване на пластове. Пресата съобщава за известен спад при пазарния лидер Marks & Spencer, B&S е представена като безперспективна компания, готова да бъде придобита от някой друг играч, дивизията “Womenswear” на Sears е поета за управление от Arcadia в края на 1998 г., а в противоречие на тенденциите към повишаване дела на пазаруването от дома чрез каталожна търговия, компаниите в този бизнес също изпитват трудности поради липса на растеж.



(Статус към 2014 г.)

Ние продължаваме да държим най-висок дял на пазара на комбинирано облекло, обувки и аксесоари във Великобритания, посветени на дамите под 35 години, а офертите ни имат отзвук и на международната сцена [29 магазина в Република Ирландия, 28 във Франция, по 10 в Полша и Белгия и т.н., като общо 125 обекта по света са на франчайз договори]. Оперирайки на висококонкурентна среда, ние оставаме отдадени на ценозата ни архитектура, за да доставим най-добрата стойност. Също така ние развиваме нови продуктови линии, с цел да допълваме основния си асортимент. Така например, въведохме селекция от Премиум Деним продукти, за да осигурим по-богат избор и да разширим вече наличния са обем дрехи.

Основавайки се на репутацията си на благонадежден моден източник, ние осъвременихме и представянето на стоките в магазините. Вместо да разчитаме на блоггов мърчандайзинг по продуктови категории, ние все повече поставяме заедно всички елементи от актуалните тенденции и ги представяме под формата на истории „от глава до пети“. Това позволява на потребителя да разбере и да се вдъхнови от цялостния „външен вид“.



Сърфирайки на вълната на модата, ние създаваме нов дизайн според тенденциите на всеки 6 до 8 седмици, а най-горещите линии биват намалявани всеки ден. В действителност, ние въвеждаме средно по 419 нови стоки всяка седмица от календарната година, за да служим на потребителския апетит към новото и модната тръпка. Повече от половината от редовните ни потребители посещават наш магазин поне веднъж на две седмици.

(Доклад на компанията, 2014 г.)

**Източник:**

Varley, 2009, pp. 234-240.

## ТЕСТ за проверка на знанията 2

### 1. Под Мърчандайзинг разбираме:

- а) синоним на логистиката и складирането;
- б) дял от промоционалната политика в маркетинга на всяка продуктова компания;
- в) сбор от методи за подпомагане на реализирането на един продукт в точката на продажба.

### 2. Как се измерват запасите в магазините?

- а) чрез пазарни изследвания и минали продажби;
- б) в пари, време и натурални единици;
- в) в приходи и разходи.

### 3. Какво наричаме „дъга на достъпа“?

- а) пътя на потребителя от входа до изхода на търговския обект;
- б) удобната зона около тялото на купувача;
- в) зоната веднага след входа на магазина.

### 4. Кои витрини имат доказано по-висок ефект сред потребителите?

- а) свързаните в обща концепция;
- б) тези, които демонстрират употребата на стоката;
- в) тези с повече стока на тях.

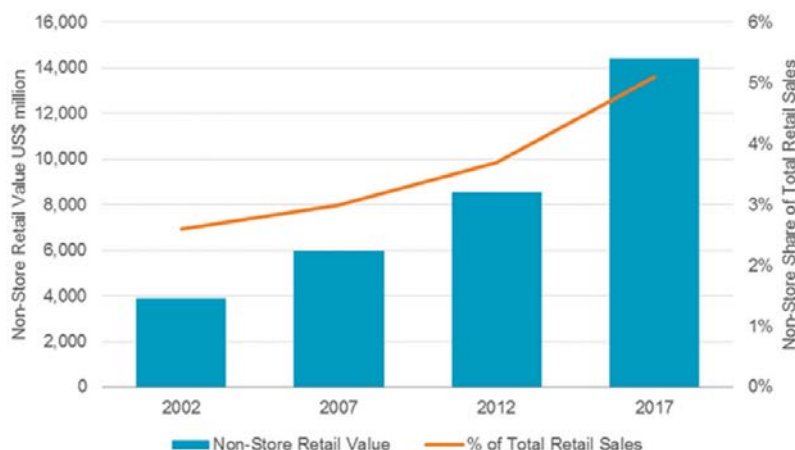
### 5. Защо определени зони в магазина се наричат „студени“?

- а) тъй като там са поставени хладилниците;
- б) защото там не е поставен персонал;
- в) защото продажбите там са по-слаби.

## ДЕВЕТА ТЕМА

### Ритейл извън магазините

Тази форма на търговия на дребно съществува относително отдавна като алтернатива на магазините или като възможност за хората от по-слабо населени места да поръчват различни стоки посредством пощенски услуги. У нас навлезе постепенно и в различна степен от гледна точка на различните ѝ форми. В световен мащаб нараства делът на този търговски подход в общите продажби на дребно благодарение на активната търговия през интернет и повишаващото се доверие на купувачите към пазаруването там. Повечето магазинни вериги имат и някаква форма на онлайн присъствие или ползват каталози. Друга особеност е, че има ниска бариера на влизане на нови играчи, а мащабен старт-ъп като Amazon.com промени значително правилата на бизнеса и вероятно ще продължава да го прави, като ще задава стандартите в сектора – асортимент, време и канал за доставка, персонализация, намаляване на разходи и пр.



Стабилен, петнайсетгодишен ръст на немагазинната търговия в общия пазар на търговията на дребно.

**Директни продажби и мултилевъл маркетинг** – посещение на търговец в дома или офиса или пък организиране на нарочни събирания, където се случват трансакции/размяна на стоки. Най-познатият у нас пример е Avon, който разчита на мрежа от търговци, рекрутирани сред собствените му потребители, а не на физически магазини, с което спестява много разходи и позволява директни продажби.



**ТВ ритейл** – представлява набор от отделни емисии или цял търговски канал, по който текат постоянно и/или отделни търговски предавания (у нас известни като “home shopping”). Целта е моментно стимулиране на покупки чрез телефонно обаждане. Отделните „предавания“ дават възможност нашироко и с много повторения да се демонстрират възможностите и ползите на стоките. Популярността им у нас е ограничена, най-вече заради проблеми с доставките и качеството на предложенията.

**Вендинг машини** (ориг. “automatic merchandising”) – напитки, кафе, закуски, захарни изделия и пр. са сред стоките, които у нас свързваме с този тип немагазинна търговия. По света обаче от такива съоръжения потребителите могат да си купуват бельо, чорапи, суши, пица и много други „нетрадиционни“ продукти, дори и скъпи като iPod.

Установено е, че първата вендинг машина е създадена за египетските храмове около 215 г. пр. Хр., за да продава светена вода. Днес в САЩ има над 6 хил. оператора, които правят оборот от 7 млрд. долара на година от дребни стоки. Япония е пазарът, където машините са на най-голяма почит. Само Coca-Cola има 10 мил. машини. Предимството е, че те „работят“ 24 часа, 7 дни в седмицата, но все пак асортиментът и най-вече наличностите са ограничени и изискват постоянно зареждане от страна на търговски представители на операторите. Много компании се насочват към този инструмент, за да продават здравословна храна и органични млечни продукти.



Без значение от стоката, вендинг машините имат удобството на непрекъснато предлагане на иначе скъпи локации на много разнороден, но ограничен асортимент (на илюстрацията е показана машина за топли пържени картовки).

**Сергия и киоск** (познат у нас просто като павилион или бутка) – временно или перманентно съоръжение, където се излага сравнително малък асортимент и се оперира от 1-2 търговци. Сергиите ще останат дълго в съзнанието на потребителите в България, тъй като след 1990 г. пазарите бяха ключови места за осъществяване на търговия на дребно, тъй като на тях се предлагаше от храна до дрехи и обувки, но към днешна дата броят и мащабът им е значително по-ограничен в големите градове.

Най-общо казано, обичайно немагазинният ритейл покрива места, където магазинният не е рентабилно да се поддържа или пък е удобно двете форми да се допълват (пример, каталог и магазини, съчетанието между он- и офлайн магазините, киоски в търговски център или дори обикновен хранителен магазин, които предлагат застраховки, цветя, кафе и т.н.). В известна степен намаляват цените поради липса на търговски площи, складове и служители, но не при всички формати. Лесно е обаче сравнението на офертите.

При някои форми потребителят няма директен контакт с продукта преди осъществяването на покупката, което изисква добра организация и сигурност при разплащанията и доставката. Той вижда само снимка/видео, за да получи впечатление и се доверява на посочената допълнителна информация, което пък поставя акцент върху визуалния мърчандайзинг и точната информация, която да се постави някъде покрай продукта. Основното е в удобството, пестенето на време и 24-часовия достъп. Продуктите са лишени от съответната атмосфера, но през интернет потребителското изживяване може да се развие чрез различни подходи, както и с повишаването на сигурността на плащанията и връщането на стока. Често има значителен период от време, в който потребителят трябва да изчака доставката.

**Каталог (общ и специализиран) и поръчки по пощата.** В САЩ годишно продажбите, които се осъществяват през немагазинна търговия са на стойност над 128 млрд. долара, като около 50 млрд. се падат на B2B каталозите. С наличието на новите технологии каталозите възприемат все нови и нови форми. Онлайн версиите им бързо и лесно се обновяват откъм цени и информация, някои продукти се появяват в 3D-формат, могат да се зумират и въртят на 360 градуса; достигат до клиент за около 14\$, докато цената при обикновения ритейл е средно 34\$.

Лесно се съставят каталози, сайтове и вендинг-машини според търсения сегмент от потребители. Средното семейство на развитите пазари получава над 50 каталога на година. Понастоящем дистанционната търговия комбинира оферирание по мейл и контакт по телефона. Според данните на една американска агенция, тя изпраща директен мейл на 30 млн. потребители всяка година, за да генерира контакт с над 650 хил. от тях.

Бизнесът през тази услуга е за около 500 млрд. долара, тъй като взаимният интерес повишава ефективността на обмена между двете страни и намалява разходите за търсене на перспективни клиенти.

**Телемаркетинг** – в САЩ се наблюдава ръст на продажбите през телефон, но също така е и фокус на сериозни регулации. Само “Do not Call” списъкът съдържа над 3.5 млн. номера на оплакали се потребители.

Тъй нареченият **Е-тейлинг** дава огромни възможности за предлагане на стоки като асортимент и като брой потребители, до които може да се достигне, и съответно това е по-богат избор за потребителя без работно време. През компютърно или мобилно устройство, както вече е дори по-популярно, потребителят има на разположение предлагане от цял свят и без почивен ден или час (Amazon.com, Alibaba.com, eMag.bg, специализирани онлайн търговци и магазини, туристически сайтове и портали).

За физическия ритейл онлайн присъствието е “electronic storefront”, или просто е-витрина или виртуален магазин, за да се създаде комбинацията “bricks-and-clicks” („тухли и кликания“). Проблемът е, че често потребителите на тези сайтове влизат предимно да сравняват офертите, а някои специализирани сайтове им дават тази информация направо наготово.

Според Статистическото бюро на САЩ през 2006 г. продажбите онлайн са били с оборот от около 86 млрд. долара. Това е бил ръст от 23% спрямо предходната година, което от своя страна е 3 пъти по-голям растеж, отколкото при традиционния ритейл. И този тренд не е спирал да се потвърждава до момента, особено с улесненията на мобилните устройства и по-лесните плащания онлайн в цял свят.

Функциите на **интернет** като бизнес и търговска медия се умножават непрекъснато. Основно тази медия променя контакта между потребител и търговец – не само на дребно, но и на едро, както и с директно маркетизиращите стоки и услуги. Той е инструмент за подобряване или доизграждане на имиджа на търговеца, повишава ефективността на логистиката му, намалява разходите за заплати и комисионни на агенти и брокери, от което пък може да търси по-голям марж за производителя или търговеца на дребно.

Много важен факт е, че интернет позволява поддържане на богати и сложни базиданни за потребителите, а оттам и създаване на дългосрочни отношения с тях, тъй като профилите на купувачите са много точни и позволяват много добро сегментиране и комуникация (както е при TESCO, ASOS, OLX.bg, Decathlon.bg). Той също така позволява на търговеца на едро да увеличи и подобри експертните си услуги към ритейлърите, както и самите ритейлъри да работят по-ефективно с наличностите си – като контрол над складирането и зареждането (както е при Walmart).

#### **Източници:**

УНСС, кол., 2010.

Dennis et al., 2004.

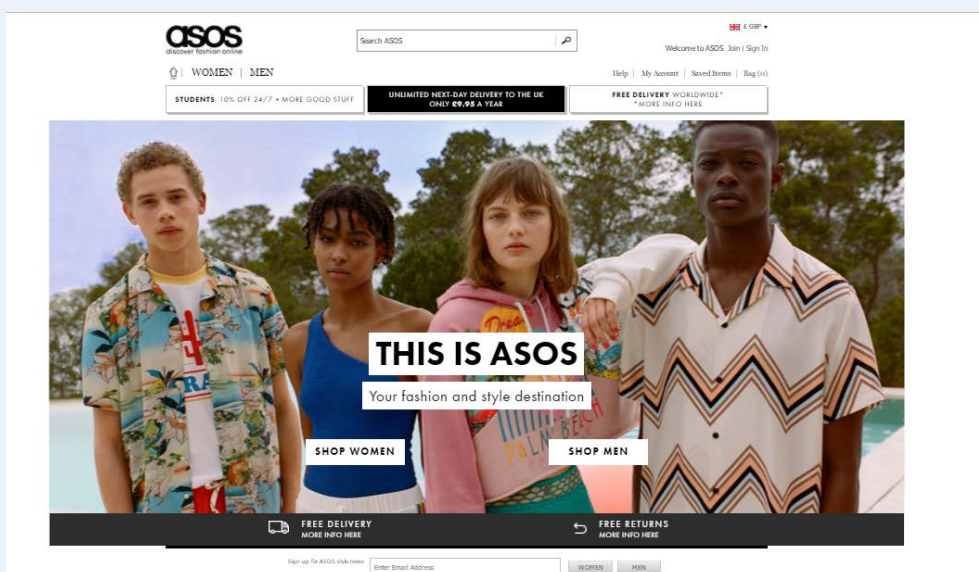
DeHerder and Blatt, 2011.



## Ритейл концепции 5: ASOS (As Seen On Screen) (Великобритания).

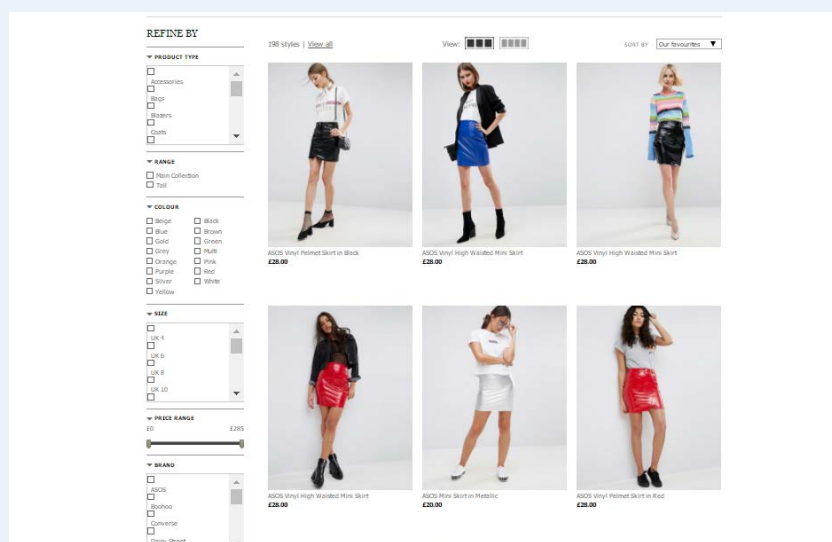
ASOS Plc е британски е-търговец, който предлага дрехи и продукти за красота по цял свят. Активните му потребители към 2015 г. са над 9 милиона. Името означава „Както го виждате на екрана“ и разкрива първоначалния бизнес модел на компанията – да продава *облекла, които копират носените от известните хора дрехи*. Днес позиционирането на ритейла се подсилва от идеята, че ASOS е повече от продавач, той е общност, в която младите хора споделят своите интереси и ценности.

Мисията на компанията и следователно дългосрочна стратегия е водена от потребителите, като поставя акцент върху младежкия дух и непреодолимото желание за разнообразие у целевата публика, сред която компанията заема важно място в комуникацията между потребителите: „ASOS е глобална модна дестинация за двадесет и няколко годишните. Ние продаваме авангардна „бърза мода“ и предлагаме широк набор от свързано с модата съдържание, чрез което правим ASOS.com център на процъфтяваща модна общност.“



Компанията се появява през 2000 г. в Обединеното Кралство съвсем в разгара на dot.com-бума. Неин основател е Ник Робертсън, който е изпълнителен директор до 2015 година, наследен след това от финансовия ръководител Ник Бейтън, най-вече като резултат от спадащите продажби, нуждата от оптимизация на разходите и назряващата ценова война в индустрията.

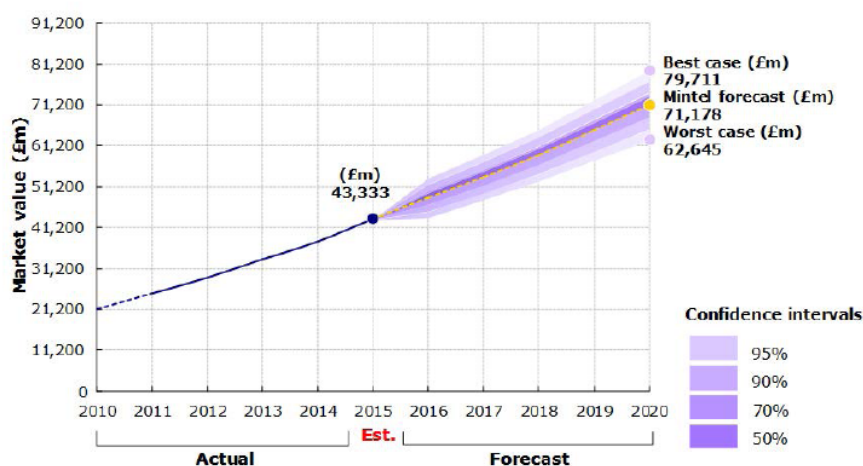
ASOS е насочена към младите възрастни и затова стратегията за продажба е фокусирана към доставката на най-обхватния и адекватен към аудиторията асортимент, „сърфирайки“ на вълната на стратегията на „бързата мода“ и интересите на мобилно-ориентираното поколение. Основният ѝ пазар е Великобритания, но там делът на продажби намалява за сметка на Русия, Китай и Австралия. Тя доставя в общо 240 страни и територии, което е в общи линии по цял свят и изисква много стройна и строга организация по отношение на логистиката.



ASOS е успешна главно поради продажбения си модел, който е базиран основно на дигитална маркетингова стратегия. Предложенията ѝ са само в интернет и много прецизно достигат до публиката, която вече е известна с наименованието „родени в интернет“ или „дигитално местно население“. Компанията цели изграждане на дългосрочни връзки с клиентите си, ползвайки много удобен уеб-сайт, социалните мрежи и мобилна платформа за търговия. Този фокус върху е-маркетинга е напълно в синхрон с крайната цел на ритейлъра да създаде силна виртуална общност, където да доминира културата на водени от модата млади потребители. Един доклад на Euromonitor (2015) обаче посочва, че реалният двигател зад растежа на компанията е външен фактор – бумът на интернет търговията във Великобритания, чието начало е някъде около 2011 г. Но той също е силно променлива величина и може да доведе до поддронване на конкурентното предложение на компанията в бъдеще.

Тъй или иначе ASOS наистина среща труден период заради спадащите доходи, пожар в един от централните ѝ складове, който струваше 30 млн. паунда загуби, както и спадащ интерес от страна на част от международната ѝ клиентела.

Цялата е-ритейл индустрия изживява бурен растеж от 2011 г. насам и, според агенцията Mintel, поне 70% от потребителите на Острова са купували поне веднъж дрехи онлайн през 2014 г. Още повече че и прогнозите за бъдещето на пазара са оптимистични, дори и ръстовете на годишна база да станат по-умерени в сравнение с годините на бума 2011-2014 г. Диаграмата показва още, че трендовете са дори много оптимистични и кривата им стабилно се качва нагоре, считано от 2010 г. насам. Вероятно почти удвоен дял от постигнатия до момента е прекалено оптимистичен, но дори и средни нива биха били достатъчни на ASOS като цел за постигане.



Предвиждания на пазарните експерти за стабилно нарастване на покупките онлайн до 2020 г.

През 2014 г. ASOS е поставена на 26-то място в световната ритейл класация по продажби при облеклото и обувките, или казано с други думи, компанията държи 1% от пазара в стойност с продажби да 232 млн. британски паунда. Въпреки че от тази цифра не излиза ASOS да е голям конкурент, той е най-бързо растящият международен играч, като оборотът му е почти 1 млрд., а активите му са нараснали с 21.8%. Компанията удвоява присъствието си в последните 4 от 5 последователни години. По-точно, най-силен е делът на мъжкото облекло (0.7%), където е 23-та, а най-слабият ѝ сектор са аксесоарите за дрехи, където е 32-ра, според въпросната класация.

	2012	2013	2014
Net sales*	£552.9 million	£769.4 million	£975.5 million
Gross Profit*	£282.9 million	£398.6 million	£485 million
Net Sales UK	N/ a	£286.3 million**	£372.2 million
Operating Profit*	£45.6 million	£54.5 million	£46.6 million
No. employees*	n/a	1,352	1,813

ASOS се намира в средното и ниското ценово равнище на пазара с набор от повече от 75 хил. артикула. Продажбите ѝ нарастват прогресивно, както и чистият доход, но оперативният такъв е в спад през последните няколко години. Както посочват от ръководството ѝ, през 2014 г. доходите преди данъци са 46 млн. паунда, което е 14-процентов спад спрямо предходния период, което се обяснява със спада на brutните печалби, най-вече заради допълнителните инвестиции в собствени складове, локализирани в Китай.

**Източници:**

Asos, n.d. *Official Web-site* (онлайн ресурс), Достъпен на: <http://www.asos.com> (Посетен на 10.10.2015 г.).

Asos, 2014. *Asos Annual Report* (онлайн ресурс), Достъпен на: [http://www.asosplc.com/~media/Files/A/ASOS/results-archive/ASOS\\_Report\\_2014%20FINAL.pdf](http://www.asosplc.com/~media/Files/A/ASOS/results-archive/ASOS_Report_2014%20FINAL.pdf) (Посетен на 10.10.2015 г.).

Endole, 2014. *Asos Company Information* (онлайн ресурс), Достъпен на: <http://www.endole.co.uk/company/04006623/asos-plc> (Посетен на 10.10.2015 г.).

Euromonitor, 2012. *Asos PLC In Apparel (World)* (онлайн ресурс), Достъпен на: <http://www.euromonitor.com/asos-plc-in-apparel/report> чрез WARC (Посетен на 11.10.2015 г.).

Euromonitor, 2015. *Asos Plc In Apparel and Footwear (United Kingdom)* (онлайн ресурс), Достъпен на: <http://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear-in-the-united-kingdom/report> чрез WARC (Посетен на 11.10.2015 г.).

Europe 2015. *Shopping Online* (онлайн ресурс), Достъпен на: [http://europa.eu/youreurope/citizens/shopping/buy-sell-online/rights-e-commerce/index\\_en.htm](http://europa.eu/youreurope/citizens/shopping/buy-sell-online/rights-e-commerce/index_en.htm) (Посетен на 12.10.2015 г.).

Mintel 2015a. *Online Retailing Executive Summary* (онлайн ресурс), Достъпен на: <http://reports.mintel.com/display/716139/> (Посетен на 10.10.2015 г.).

Mintel 2015b. *Online Retailing UK* (онлайн ресурс), Достъпен на: <http://store.mintel.com/online-retailing-uk-july-2015> (Посетен на 10.10.2015 г.).

## ДЕСЕТА ТЕМА

### Програми за лоялност – същност, видове, резултати

**Маркетингът на взаимоотношенията**, така както е формулиран като термин в началото на 90-те години, обхваща дейностите по установяване, поддържане и подсилване в дългосрочен план на връзки с потребителите. Затова в негов синоним се е превърнал “consumer/customer relationship management” (или „управление на връзките с потребителите“), като в основата му стои придобилият широка популярност принцип, че е по-евтино да държиш клиентите си в орбитата на своя бизнес, отколкото (непрекъснато) да хвърляш усилия и ресурси в търсенето на нови. Това, което следва да вълнува мениджърите обаче е кои групи от цялата маса потребители са „доходоносни“ и кои – не, съответно, за да се насочат средства в посока на задържането на едните, а да не се отнемат такива за другите.

На каквито и разновидности на технологични системи да разчитат търговците на дребно, те все пак следват **5 общи принципа**:

- **Събиране на потребителска информация** – компаниите трябва да събират достоверни и детайлни данни за редовните и потенциалните си купувачи в обща база, позволяваща по-нататъшна обработка.
- **Индивидуализация (Сегментация)** – масовизацията отдавна е отхвърлена в маркетинга, затова, ако компанията е ориентирана към клиентите, тя ще търси тясно и ясно групиране (дори микрогрупиране) на потребителите си.
- **Ориентация към доходността** – не всички потребители са еднакви и съответно ще бъдат третирани по различен начин. С приоритет ще бъдат онези от тях, които носят повече печалби на търговеца – купуват по-често, по-големи количества и/или на по-високи цени.
- **Интеракция и интеграция** – връзката с клиентите е двупосочна и постоянна, за да се търсят общи пресечни точки и причини за добавяне на стойност.

Купувачите, особено редовните, се оказват ценен и дългосрочен актив на компаниите. През живота си те харчат на регулярна база (обик. седмица, месец, година) суми за множество продукти. Това неизбежно правило дава възможност да се направи дискант на бъдещите постъпления от всеки купувач до настояща нетна стойност. Така, ако някой харчи 400 лв за дрехи на всеки 6 месеца, в периода между 15 и 75-тата си година, той ще „струва“ в момента 15 000 лв. (при 5% дискант норма).

В същия ред на мисли, ако да отговориш на оплакване на един потребител би струвало 500 лв., а неговата стойност е 5000 лв., то би било подходящо сумата да се инвестира, докато за купувач, чиято стойност е, например, 1000 лв., разходът няма да даде необходимия резултат.

Класическата формула на „стойността на потребителя“ посочва разликата между *разходите*, които са необходими за неговото придобиване, обслужване и задържане



и приходите, които той ще донесе през цялата продължителност на връзката си с компанията.

$$(1) CLV = \sum_{t=1}^n \frac{(R_t - C_t)}{(1+i)^t},$$

$R_t$  е доходът от купувача за период от година ( $t$ ),  $C_t$  – специфичните разходи по него за същия период,  $i$  = дискант нормата, и  $n$  = продължителност на взаимоотношенията.

Най-трудното в модела е да се предвидят бъдещите разходи и доходи, като тук влиза наличната (миналата) информацията от програмите за лоялност, за да се проектира тя в бъдещото потребителско поведение. Формулата на практика включва четири елемента:

- Предвиждане на **продължителността на живота** на потребителя (обикновено в години),
- Предвиждане на **бъдещите постъпления**, вземайки предвид видовете продукти, обект на покупка и цените, платени за тях,
- **Разход по доставката** на тези стоки и услуги,
- Калкулираната **нетна настояща стойност** на тези количества.

Следва да се вземат предвид също така и: 1. **нормата на напускане** на вече съществуващи купувачи за определен период (ориг. “churn rate”), която се предполага, че е постоянна – 5%, 10%, 20% или др. за даден сектор), 2. **дискант нормата**, т.е. цената на капитала, с която се редуцират бъдещите приходи, 3. **маржът** на прихода (разликата между прихода и променливите разходи по него), 4. **цената на задържане на потребителите** (за определен период – фактуриране, финансови стимули, поддържащи услуги и т.н.) и 5. **времевият отрязък** (обикновено измерван в години).

**Лоялността**, в идеалния си вариант, се изразява в: 1. по-чести покупки, 2. по-широка потребителска кошница, 3. по-слаба чувствителност към промени в ценовите равнища, 4. и повишено ниво на игнориране на офертите на конкуренцията. Разходите за маркетинг към лоялната група не са толкова големи и имат за цел увеличаване на ефективността на активностите на базата на информацията, събрана за лоялните клиенти.

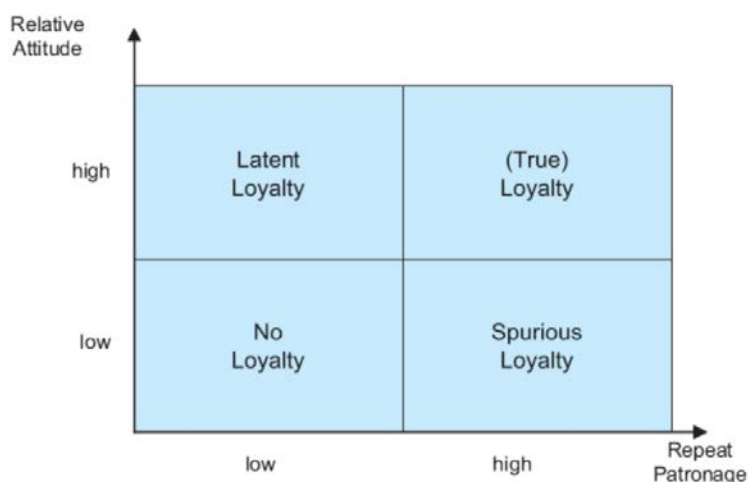
Следващите стъпки са привличането на купувача към крос-продажби (на допълнителни към основния му пакет продукти) и осъществяването на продажби на по-скъпи продукти. Тоест вече не говорим за дял на потребителя към дадена продуктова категория, а на завладяване на дял *от портфейла му/й*. Лоялните имат и по-висока „информационна стойност“, тъй като повишават ефективността на комуникацията (например споделянето „от уста на уста“) и разговарят повече с търговеца за повишаване на качеството. Сама по себе си лоялността се подразделя на:

- **Поведенческа** – изразява се в честота на покупките, изразходван бюджет по отношение на магазин и категория стока/и.

▪ **Отношенческа** – тя добавя активния ангажимент (емоционален/психологически) на потребителя, за да може да се определи едно поведение като лоялност. Позитивното отношение означава харесване и доверие към компанията и активна препоръка към други купувачи.

За целта трябва да се извършат серия проучвания, тъй като само от потребителската история, изразена в цифри, е трудно да се направят крайни изводи за нивото и вида лоялност на хората. Така например, ако покупките са по навик или принуда, тъй като по местоживееене или месторабота потребителят няма по друг начин да придобие дадена стока, това не може да се счита за активно отношение.

Лоялността като ежедневно понятие, по правило, включва дълбока вяра в институциите, или емоционален ангажимент към приятелите, или пък непоколебимо доверие в брака. Но при търговците не е така. Никой не си представя безгранична любов и доверие, най-малкото защото никой ритейлър не може да осигури задоволяване на всички нужди на потребителя само с едно негово спиране в обекта. Това, което търговците търсят в спечелването и задържането на лоялните клиенти е малко повече благосклонност, малко повече доход от предпочитанието на тези потребители, леко отклонение от потребителското поведение. Но всичко изброено може да доведе до сериозни финансово резултати в полза на търговеца.



Диаграмата посочва връзката между пазаруване и активно отношение на купувачите към търговец, компания и/или бранд – **Латентна** лоялност е тази с високо ниво на позитивно отношение, но с ниско ниво на покупка (горе вляво), **Истинската** е комбинация от високи нива при двата параметъра (горе вдясно), а при ниски нива имаме **Липса** на лоялност (долу вляво) и **Фалшива**, т.е. много покупки, но без никакво реално отношение към купуването.

TESCO (Великобритания) и Albert Heijn (Холандия) са пионерите на успешните програми за лоялност. Целите на тези схеми са отложени във времето, но акумулирани икономически ползи за потребителите на базата на редовните им покупки. Обикновено натрупаните точки в клубните карти могат да се обменят за подаръци, ваучери, намаления при други търговци.

Намалената стойност на точките най-общо варира от 1 до 4% от продажбите. Възможностите да се придобиват някакви намаления под формата на различни „валути“ дават осезаеми предимства (стикери, мили, пари в брой, процентни отстъпки), а при т. нар. „свързващи програми“ (ориг. “affinity programmes”) се създава и емоционална обвързаност между компания и потребител (членска карта, специални услуги, нюзлетър, интернет чат канал и пр.), която подобрява комуникацията с търговеца.

Ако „наградата“ не се променя прогресивно с нарастването на извършените покупки, то без особени загуби за него, потребителят може да разпредели покупките си в няколко ритейла. Но ако получените от него точки/ползи нарастват с акумулираните покупки, тогава купувачът има повече мотивация да харчи само в една верига. Например, да получава 1 точка на всеки изхарчен лев до 100 лв., но по 3 точки за всеки лев при обща сума над 100 лв. Така цялата програма започва да се изгражда около най-доходните потребители, дори и те да са малка група. За целта често се издават и различни видове карти (членски) – „нормални“, златни и платинени или с подобна класификация.

Цената на преминаване от едни към друг търговец нараства във времето, тъй като натрупаните активи се разглеждат като инвестиция във връзката на потребителя с търговеца и оттам се генерира лоялността. Картите се делят на два вида:

- **Единични** (single-company) – програмата се лансира и управлява от една единствена компания, затова най-често точките се събират в нейната верига и съответно се „осребряват“ в нейни обекти.

- **Партньорски** (multi-partner) – „коалиционна схема“ между няколко търговци. Атрактивността за всички страни е, че точките се генерират по-бързо (т.е. картата се ползва по-често) и възможностите да се придобият някакви отстъпки и награди са повече. Затова и тези карти са по-популярни. Други ползи от тях са: 1. веригите, които продават по-бавно оборотни стоки не биха могли да направят успешна програма сами, 2. партньорите си споделят базата с данни, което дава възможност да се правят профили на потенциални, а не само на настоящите, клиенти на дадена верига, 3. разходите по програмата са разделени.

Анализът на базата данни има три основни задачи: 1. **разкриване на модел** на релевантно потребителско поведение, 2. **оценяване** на това поведение и 3. разкриване на **промените** в него в хода на времето. Базата данни позволява и измерване на доходността чрез провеждането на експерименти – например сравнението между потребителските действия на таргет групата с тези на контролна група.

Понастоящем проблем пред електронните системи е огромният обем информация, която се обработва трудно (а не рядко и по погрешни методики) и отнема време. Говорим за милиони покупки дневно, а освен адекватен софтуер, веригите следва да ангажират и сериозно човешко участие, което да интерпретира резултатите и да задава насоки за бъдещето. Практическият резултат от усилията по обработка на данните е само един – **сегментацията** сред потребителите. На теория мениджмънтът разполага с възможност да определи профил на всеки един от активните си потребители, но на практика този подход не работи и затова се правят групи –

обикновено 5-6, но може да стигнат и до 30. Критериите за формирането им обикновено са обем на покупките за даден период, демографски характеристики, географско разпределение и специфики, мотиви за купуване, отношение към продуктова категория/и, стил на живот.

Най-простият и първичен критерий е **обемът покупки за една календарна година** и с него се отделя групата „А“, т.е. първата и най-ценна категория купувачи. Определянето на стойността на живота на клиента е вече по-софистицирана методика, но дори и тя не дава веднага отговор на въпроса как да се подходи към тези потребители.

В практиката, а оттам и в учебниците, са предложени множество варианти на отделните групи купувачи, но като най-често срещани в ритейла могат да се посочат: „ориентирани към цената“, „ориентирани към качеството“, „ориентирани към услугите“, в модния сектор има „модни ентусиасти“, „класици“ и „плахи и невъвлечени“. Верен критерий, обясняващ голяма част от потребителското поведение, е етапът от цикъла на семейния живот.

Според вида ритейл и спецификите в маркетинга на съответния търговец, се правят комбинации от критерии, за да се извади релевантната информация за групите и техните характеристики. *Програмите следва да са интегрирана част от общите маркетингови програми на търговците, за да дават максимален принос към общия резултат от работата на компанията, тъй като фокус само върху най-доходоносните потребители може да се окаже в разрез с корпоративните цели.* Всички посочени възможности да се придобие полезна информация рефлектират върху макро-променливите в ритейл практиката – ценообразуването, мърчандайзинг-микса, локациите, промоциите и пр.

Например, преди един продукт да бъде делистнат (отстранен) от асортимента на търговеца, трябва да се направи анализ *кой всъщност го купува*. Може да се окаже, че купувачите са 20% и по-малко, но те да са сред най-ценните за веригата, защото купуват често и от много различни продуктови категории. В този случай той не бива да се изважда от наличност, а да се вземат решения какви промени да претърпи (къде да бъде поставен, да се намалят лицата му на регала и складовите наличности), за да продължи да носи доходи от клиенти, които иначе може и да останат разочаровани.

От гледна точка на микро-променливите в маркетинга, програмата за лоялност има значение за *комуникацията* (реклама, промоционални активности) към отделни клиенти или групи клиенти, базирана на знанието за техните нужди и поведение. Стандартната среда на магазина не е достатъчна, затова се включват инструменти като директна и електронна поща, каталози и листовки, мултимедийни точки в магазините, мобилен маркетинг, персонален дигитален асистент и пр.

При интернет търговията възможностите за кustomизация (персонализация) са още по-големи. Електронните „следящи“ в Мрежата позволяват да се придобие повече информация за поведението на потребителя – колко време е прекарал на съответния сайт, какви стоки е разгледал (и за колко време), но не е купил, какво го е насочило

към този сайт и пр. Гъвкавостта на самия „магазин“ е много по-голяма от тази на физическия обект и според потребителската история, за конкретния потребител могат да се напасват цени, дизайн, промоционални оферти и сходни на търсените от него предложения.

Програмите за лоялност имат своите критици и в действителност са скъпо „удоволствие“ за търговците. През 2000 г. 16-те най-големи вериги в Европа са похарчили общо 1.2 млрд. долара под формата на намаления, което е горе-долу равно и на вложенията на американските им колеги. От 1995 до 2002 г. само TESCO е вложил 1 млрд. британски лири в работи, докато в този период цените на ежедневните стоки са с низходящ тренд.

Поради мащабността на бизнеса, дори и намаления от 1% се отразяват широко върху компаниите с международно присъствие. Паричната инвестиция за първата година се изчислява на 30 млн. долара средно, а годишната последваща поддръжка варира между 5 и 10 млн. долара. Допълнителните разходи, които остават на заден план на пръв поглед са вложеното време, технологичният и човешкият ресурс. Последното включва обучение на основния състав и наемане на нови хора, които в една или друга степен са свързани с програмата за лоялност (например служители в кол-центъра).

Условията на пазара обаче постоянно се менят и анализаторите все по-често отчитат разликите в потребителското поведение и което е по-важно, *отношение*, в сравнение с преди 10-20 години. Минди Чахал (Chahal 2017), колумнист в *Marketing Week*, например задава ключовия въпрос „Наистина ли съществува лоялността в сектора на продажбата на храни?“ и насочва вниманието си върху категоричните данни на TCC Global от изследване, проведено сред 1500 потребители. Според резултатите от него отговорът на въпроса е *отрицателен*, но онова, което доста трябва да притеснява веригите-лидери в програмите за лоялност като Tesco and Sainbury's, е откритието, че техните успешни програми не само че вече не осигуряват лоялността, постигната в миналото, но и че тези ретейлъри не могат да създадат близка връзка с потребителите си като цяло. Въпреки че глобалната финансова криза отдавна вече приключи, купувачите не са спрели да ценят стратегията „стойност за изхарчените пари“ (т.е. по-ниски цени и ясно усещане за „справедлива“ сделка) и дори са станали по-взискателни и непредвидими от периода преди рецесията.

Изследователският екип Микс и Кацбърг (Mix & Katzberg, 2015) е започнал да нарича съвременното пазаруване „екскурзия“, твърдейки още, че търговските оператори трябва да са готови да инвестират много усилия и бюджети, за да създадат ефективен емоционален апел, докато тече потребителското „пътуване“ (присъствие в точка на продажба). Тук обаче има друг важен момент, с който трябва да се съобразяват – „пътуването“ не се случва по *линеарен модел*, нито *отделено от други процеси и фактори* (както вече посочихме по-горе), а точките на контакт с магазинната среда, продуктите и комуникационните материали „работят“ **в система**, за да задвижат веригата на предпочитание и след това да генерират повече покупки.

Оказва се, например, че британската верига Asda не винаги изслушва добре какво желаят нейните купувачи. Тя прекратява без много обяснения една широкомащабна благотворителна инициатива, която се провежда в обектите ѝ с аргумент, че така е



решил висшият мениджмънт във връзка с промени в националната политика на веригата, и не дава никакво предизвестие към медиите или местните общности. Става дума за изрично поставени точки в магазините (по-точно кутии), където посетителите могат да оставят безвъзмездно пакетирани хранителни продукти, които всеки ден различни организации събират и даряват на хора в нужда. От компанията казват само, че искат такива акции да се провеждат няколко пъти в годината, а не на ежедневна база, но е ясно, че това е подход за орязване на някои разходи в магазините на Asda. Проблемът е в това, че благотворителните организации разчитат много на потока от храни, налични във въпросните точки за дарения и затова отговорниците за разпределянето им, обикновените купувачи, както и доброволците, служещи в организациите, инициират петиция в полза на дарителската програма. Тяхното твърдение е, че милионите лири, които веригата дарява за благотворителност всяка година в кеш са много полезни, но храната си е храна. Благотворителността заема специално място в сърцето на жителите на Обединеното кралство и подобно рязко абдикиране от ангажиментите към местните общности може да доведе до сериозни вреди за имиджа на Asda и публичното мнение за търговските ѝ операции като цяло.

#### Източници:

- Chahal, M., 2017. *Can Loyalty Exist in the Grocery Sector?*, Marketing Week (20 март) (онлайн ресурс), Достъпен на: <https://www.marketingweek.com/2017/02/20/grocery-loyalty/> (посетен 15.04.2017 г.).
- Ethical consumer, 2016. *Asda removes food bank collection points* (02 Feb.) (онлайн ресурс), Достъпен на: <http://www.ethicalconsumer.org/latestnews/entryid/1970/asda-removes-food-bank-collection-points.aspx> (посетен 03.04.2017 г.).
- Eales, T., 2016. *Retail price and promotion trends*. (онлайн ресурс), Достъпен през WARC (посетен 21.04.2017 г.).
- Gillbert, 2003, pp. 21-22.
- The Guardian, 2016. *Asda removes food bank donation points from UK stores* (17 февр.) [онлайн ресурс], Достъпен на: <https://www.theguardian.com/society/2016/feb/17/asda-removes-food-bank-donation-points-from-uk-stores> (посетен 21.04.2017 г.).
- Hobbs, T., 2015. *Is Tesco Clubcard still relevant?*. Marketing week (09 окт.) (онлайн ресурс), Достъпен на: <https://www.marketingweek.com/2015/10/09/is-tesco-clubcard-still-relevant/> (посетен 21.04.2017 г.).
- Mix, L. & Katzberg, J., 2015. *Retail's next top-model: New perspectives on consumer decision processes in a rapidly changing world*. (онлайн ресурс), Достъпен през WARC (посетен 25.04.2017 г.).
- Runham, L., 2015. *The changing dynamics of the grocery market* (05 May) (онлайн ресурс), Достъпен на: <https://community.dynamics.com/b/dynamicsblog-en-gb/archive/2015/05/05/the-changing-dynamics-of-the-grocery-market> (посетен 15.04.2017 г.).

Smith, N., 2012. *Data holds key to the future*. Marketing Week (11 April) [онлайн ресурс], Достъпен на: <https://www.marketingweek.com/2012/04/11/data-holds-key-to-the-future/> (посетен 15.04.2107 г.).

Vizard, S., 2006. *Loyalty Cards aren't Convincing British Consumers to Shop*. Marketing Week online (07 Dec.) (онлайн ресурс), Достъпен на: <https://www.marketingweek.com/2016/12/07/loyalty-cards-nielsen/> (посетен 23.02.2017 г.).

## Практики 7: Сегментирането в търговията на дребно: TESCO (Великобритания).

Спомената вече програма за лоялност на TESCO стартира през месец февруари 1995 г. под формата на "Clubcard" и веднага привлича вниманието на медиите, като дава признаци, че ще стане тренд сред ритейлърите (както и става). Първоначално обаче конкурентите на веригата гледат на инициативата по-скоро с насмешка. Организацията ѝ коства 10 млн. лири инвестиции в необходимите технологии (кол-център и отчитаща система на касите), отделно от същинското намаление, което е изчислено на още 60 млн. лири на година, но мениджмънтът е убеден, че инвестицията ще се изплати: първо, под формата на ценна информация за потребителските навици и модели, които са важни за комуникацията, доставчиците и планирането на площите, както и второ, като потребителска лоялност.

Влизането в програмата изисква внасянето на символична сума и въвеждането на данни като име, дата на раждане, адрес, семеен статус, хранителни изисквания и предпочитания към дадени продукти. Всеки похарчен паунд се възнаграждава с точки, сумирани на всеки 3 месеца и осигуряват ваучери за отстъпка и купони за стоки, като те се изпращат директно до дома на потребителя, за да се ползват в бъдещ момент. Точки обаче купувачите могат да получават и от партньорите на TESCO – Avis (коли под наем), Nationwide Autocenter (автосервизи), Marriott Hotels, National Tyres, Johnson's хим. чистене и много други. Само до края на март 5 млн. души стават част от програмата, продажбите нарастват с 7%, а TESCO за пръв път в историята си изпреварва вечния си съперник Sainsbury's.

Ценностите, под които се провежда програмата, са: „Никой не се старее повече за потребителите“ и „Отнасяме се към хората по начина, по който те искат да се отнасят с тях“. Централизираната около потребителя стратегия изисква и пълното въвличане на служителите, тъй като те са действителните доставчици на обещаните ползи и позитивното потребителско изживяване, т.е. реалните посланици на марката. Те биват обучавани чрез лекции и видео материали, за да придобият ясна представа какви са целите на програмата за лоялност и какво е тяхното конкретно място в нея.

До голяма степен магазинните формати, както и таргетирането на купоните за намаление са изчислени на базата на събираните данни за покупките на отделните

членове на програмата („обичайни купувачи“, „ориентирани към здравословната храна“, „ценово-чувствителни“ и т.н.).

Category	Classification	Characteristics	Store Brands
Up-Market	Finer Foods	time poor, money rich, everyday luxury items	Tesco Finest, Tesco Fair Trade
	Healthy	fruits and vegetables, weight watchers, diabetic etc.	Tesco Organic, Tesco Healthy Living, Tesco Free From
Mid-Market	Convenience	people on the go, no time or inclination for cooking	Tesco
	Traditional	time to buy and prepare meals	Tesco
Cost Conscious	Mainstream	family type meals, kids products, popular brands	Tesco Kids, Tesco
	Price Sensitive	less affluent, tend to buy cheapest or display	Tesco Value

Таблицата показва как са класифицирани потребителите и съответно, какви собствени марки са създадени за всяка от групите – от високия, средния и ниския ценови сегмент по две групи стоки.

По обработката на данните TESCO си сътрудничи с американската агенция за пазарни анализи Dunnhumby (която до скоро бе и нейна собственост). Чрез нея се сегментират групи в общия поток от потребители според покупките им (т. нар. „масова кълъстумизация“), като 50 продукта са разпределени според 20 характеристики (високомаслени-нискомаслени, екзотични, свежи, готови за консумация и пр.).

В хода на работа системата изолира над 5000 „потребителски нужди“, които й позволяват да таргетира с уникална прецизност както информацията за купувачите, така и за самите продукти. Чрез анализ на всеки един от обектите си, TESCO установява например, че *най-активните 100 потребители са ценни колкото други 4000*, оценени като „най-малко харчещи“. Данните позволяват не само да се следят модели на пазаруване, но и да се предвиждат бъдещи промени в тях.

През 1996 г. веригата пуска също така „Clubcard Magazine“, което е сегментирано издание, съобразно със стиловете на живот на потребителите; „Baby Club“ карти са въведени в началото на 1997 г., които целят привличане на младите майки преди самото раждане, както се емитират и други карти според интересите на определени подсегменти – като например любителите на органична храна (Food Club, Wine Club).

Заради мащаба си TESCO може не просто да бъде „зелен“ търговец, но и да стимулира „зелено“ поведение сред потребителите си. Той използва клубната карта от 2008 г. насам, за да информира посетителите си и да ги награждава за поведение, което е полезно за околната среда. Например, те получават точки, когато употребяват повторно найлонова торбичка (дори да не е на TESCO) или платнена такава, като за около 4 години веригата е спестила ползването на над 200 млн. пазарски торбички.



Към 2008 г. във Великобритания съществуват 25 млн. клубни карти, които обхващат 14 млн. домакинства, 13 млн., от които активно ползвани, а около 85% от седмичните продажби минават през програмата. Веригата успява да изпрати на всеки 3 месеца 4 млн. персонални послания по пощата, съдържащи 80 хил. индивидуализирани комбинации от предложения на базата на събраната покупателна информация. По този начин тя напомня духа на местния магазин „на ъгъла“, познат от английското минало и успява да осъществи почти персонална връзка с хората. Изпълнителният директор на TESCO казва: „Хората много често ме питат каква е тайната на нашия успех. Добре, ще ви кажа: слушайте внимателно потребителите и се опитвайте да им дадете, каквото искат.“

По-същественият бизнес резултати от въпросната програма са:

- През 1998 г. е наградена със сребърна награда IDM Business Performance, заради успехите във връзка с работата с базата-данни.
- Само за два месеца веригата става №1 във Великобритания, като пазарният ѝ дял скача с 52% и остава безспорен лидер и до днес.
- Повишената продуктивност на TESCO е оценена на стойност от 9 млн. паунда годишно (отчетено през 2005 г.).
- Остойностяването на ваучери на веригата (20%) е в пъти по-голямо от средното за индустрията (0.5%).
- На конкурентите ѝ им отнема няколко години, за да създадат подобни собствени програми, но тук факторът на първия въвел системата оказва съществено значение тези програми да имат ограничен успех.

#### Източници:

Humby, Clive and Hunt, Terry (with Phillips, Tim). 2003. *Scoring Points. How Tesco is Mining Consumer Loyalty*. London & Sterling, VA, USA: Kogan Page.

Piercy 2009, pp. 277-278.

Zentes et al., 2007, pp. 245-252.

## ЕДИНАДЕСЕТА ТЕМА

### Собствени марки

От години се наблюдава нарастваща роля на „магазинните“ марки (наречени още „собствени“ или „частни“, ориг. “private labels” или “store brands”). В супермаркетите продажбите им винаги са били силни в продуктови категории като млечни продукти, зеленчуци и напитки. Въпреки че е възможно да се срещнат под различни наименования и определения, частните марки могат да се посочат като продукти маркетирани от търговеца на дребно или друг член на дистрибуционния канал. Те се наричат и „магазинни“, когато съвпадат до известна степен с името на самите магазини, в които се предлагат (като “Safeway Select” или “FF вкус”). Не бива обаче да се бъркат с т. нар. „генерични продукти“, чиито черно-бели или просто прозрачни опаковки по принцип не носят информация кой е техният производител.

Много купувачи обаче все още не желаят да доверят косата, тена си, денталната грижа и т.н. на частни марки. Също така “private labels” (поне засега и поне на теория), са сравнително неуспешни в други категории като: захарни изделия, зърнени закуски, храна за домашни любимци, бебешка храна, риба тон, бебешки храни и бира.

В България познаваме “Clever” на Билла, “Optima” на T-Market, “FF” на Фантастико, “Aro” на Metro, “Pylos” и „Родна стряха“ на Lidl и др. Но какви са техните предимства?

- Те позволяват поддържането на по-ниски крайни цени, тъй като идват по по-къс дистрибуционен канал.
- Нямаат разходи в опаковането, нито такси по „влизане“ в магазина, каквито обичайно се налагат на доставчиците.
- Почти не се нуждаят от реклама, макар че в последните 3-4 години Billa и Lidl залагат на акцент върху собствените марки в своята комуникация.
- По-лесно намират място на рафта и имат осигурени и повече лица на регала, защото търговецът има повече икономическа полза от това.
- По-лесно и евтино се поддържа мърчандайзингът им.
- Имат успех, когато са в категория, в която разликите в качеството не е осезателна или от значение за потребителя.
- Почти невъзможно е да се изместят от пазара без конкретни насрещни мерки от страна на брандовете на производителите (обикновено много повече и по-ефективно комуникация).
- В последните 10-20 години качеството им нараства, което видимо свива разликата с марките на наложените производители.

Частните марки по правило се произвеждат и разпространяват при по-ниски разходи, отколкото това се случва при брандовете на производителите, с които те влизат в конкуренция. Затова най-често посланието на тези марки към потребителите е



покупката на по-изгодна цена; то е продиктувано от факта, че търговците обичайно успяват да постигнат груба печалба около 25-30% по-висока от тази на националните марки (т.е. тези на производителя). А понякога печалбата е дори по-голяма.

В историята на частните марки има възходи и падения. Първата такава марка за бакалски стоки в Съединените щати е предлагана от Great Atlantic and Pacific Tea Company (по-късно, известна само като A&P), която е основана през 1863 г. През първата половина на 20. век успешно са въведени множество магазинни марки. Под конкурентния натиск на все по-сложните практики на масовия маркетинг, които са в арсенала на големите компании, предлагащи пакетирани стоки през 50-те години на 20. век, собствените брандове губят популярността си сред потребителите.

Тъй като традиционно офертата на тези брандове се гради на базата на по-ниската цена, продажбите им са свързани в голяма степен с личния разполагаем доход. Рецесията от 70-те години води до въвеждане на генерични продукти (с базово качество, семпла опаковка и ниски разходи), които допадат на купувачите, търсещи изгодната покупка. По време на последвалия икономически възход обаче липсата на усещане за качество в крайна сметка затруднява продажбите на базови продукти и много потребители се обръщат отново към националните/производствени марки.

За да се съревновават по-добре на днешните пазари, мениджърите на частните марки започват да подобряват качеството и да увеличават избора в асортимента им дори до предлагането на премиум продукти (както видяхме, че става при TESCO). С осъзнаването на силата на релефната графика търговските вериги започват целенасочено да съставят атрактивни опаковки с високо качество за премиум стоките, етикетирани с тяхната марка. Поради тези и други активности в последно време продажбите на частни брандове бележат значително навлизане на нови пазари. Търговците на дребно ги ценят заради приходите, които им носят и ролята им на средство осигуряващо потребителска лоялност. Така например веригата Target в САЩ въвежда стабилен поток от ексклузивни линии като стилните дрехи Mossimo и марките за стоки за дома (сервизи, посуда) Michael Graves.

### **Статут на частната марка**

Значителната рецесия, която започна през 2008 г. отново събуди интереса към частните марки. Предвид успеха на търговските вериги в предлагането на все по-добро качество на стоките под тяхната шапка и упражняването на стегнат брандинг и целенасочени маркетингови програми, много критици се чудят дали този път нещата ще са различни и продажбите няма да спаднат отново, след като икономиката се възстанови.

В САЩ паричният оборот на стоките под собствена марка се изчислява на 16-17%. В други страни този дял е дори по-голям или средно два пъти по-голям. В Западна Европа например тези брандове доминират рафтовете на супермаркетите, като най-голям процент те държат в Швейцария – 45%, Германия – 30%, Испания – 26% и Белгия – 25%. Частните марки в Обединеното кралство генерират над 1/3 от продажбите в магазините за хранителни и домашни стоки отчасти защото тези индустрия е доста концентрирана. Една от големите вериги там – Sainsbury's – първоначално използва

името си, за да лансира широк асортимент от плодове, зеленчуци, храни и стоки за бита, а по-късно се разшири върху дрехи, посуда и други характерни за супермаркетите продуктови единици. Стоките под частите марки на веригата могат да се категоризират в три линии – например линията от лазаня обхваща суббранда „Basic“ за „добро“ качество, най-важният и едноименен етикет „Sainsbury“ означава „по-добро“, а премиум марката „Taste the Difference“ – „най-добро“ качество. През 2010 г. веригата започва щателна ревизия на тези разнообразни брендиранни линии от продукти.

Предложенията на частните марки като цяло вече са широко разпространени. В по-ново време започват да жънат успехи в категории, смятани по-рано за „недосегаеми“ за тях като цигари, бебешки пелени и медикаменти без рецепта (предимно за настинки, грип и други леки заболявания, които не се нуждаят от антибиотици или имуностимуланти, както и болкоуспокояващи). Изданието *Consumer Report* провежда проучване относно частните марки, публикувано през месец септември 2010 г. В списъка на ключовите открития е, че 84% от населението на САЩ купува от тези брандове, а 93% от тези потребители индикират, че биха купили отново от тях, дори и икономиката да е в по-добро състояние.

Един извод, който може да се извлече от посочения модел на пазаруване, е че купувачите действат много избирателно по отношение на стоките, които търсят – вече не са склонни да купуват само националните марки (на известни и силно рекламирани производители). По-специално за маловажни продукти изглежда те чувстват, че „най-доброто не е непременно необходимо и доброто е достатъчно добро“. Категориите, които са по-уязвими на конкуренцията на частните марки, са онези, към които значително голяма част от потребителите имат по-слабо усещане (възприятие) за качество като в случая на лекарства без рецепта, бутилирана вода, найлонови торби, хартиени кърпи за ръце и дори млечни продукти (което не важи за българския пазар обаче).

### **Брандинг стратегии при частните марки**

Въпреки че увеличаването на броя на частните марки се интерпретира от някои специалисти като знак за западане на наложените брандове на производителите, обратното заключение може всъщност да е по-вярно: *растежът на собствените марки може да бъде видян като последствие от умело проектирани търговски стратегии*. В условия на изграждане на име, носещо нетен капитал, главната повратна точка за частните марки в очите на клиентските винаги е била „добрата цена“ – асоциация, която е желана и прехвърляема върху много продуктови категории, както стана ясно по-горе. Като резултат от това, частните марки могат да бъдат широкопектърни и да бъдат прилагани върху множество разнородни продукти.

Както и за националните, така и за частните брандове ценовата стратегия изисква определяне на точната цена в конкретно продуктово предлагане. Например, едно практическо правило е, че типичният „безименен“ (ориг. „no-name“) продукт трябва да се продава средно с около 15% по-евтино от бранда на производител, за да бъде успешен. Предизвикателството за частните марки е да се определи подходящото

продуктово предложение, в които да се представят. По-точно, за да достигнат точките-на-сходство, или дори да създадат нови точки-на-разлика от конкурентите, частните марки подобряват качество и като резултат сега агресивно се позиционират не просто паралелно на, но дори срещу производствените брандове.

При гореспоменатото изследване *Costumer Report* провежда вкусов тест в 21 категории и разкрива, че националните брандове водят в седем от тях, частните с три, а при останалите 11 силите са изравнени. Докладът заключава, че клиентите могат да намалят своите разходи наполовина, ориентирайки се към марката на търговец.

Канадската верига Loblaws е сочена като пионер в маркетинга на частни търговски марки, а постепенно множество супермаркети представят свои брандове, такива като Safeway Select, Von's Royal Request, Ralph's Private Selection. Така например A&P позиционират своята премиум марка "Master Choice" към запълване на празнината между пазара на масовите общонационални и специализирани марки от висок клас, налични в магазините ѝ. Марката е ползвана върху широк спектър от продукти като чайове, макаронени изделия, сосове и салатни дресинги. Trader Joe's предлага 2 000 собствени продукта, само 10% от които може да се открият в типичния супермаркет, но това създава забавна и обширна атмосфера за търсачите на добра сделка, желаещи най-доброто от гурме-стил храните, здравословните хранителни добавки и виното.



Цялостното оформление на веригата Loblaws комуникира „гурме“-асортимент (обект в Торонто, Канада).

Продавачите на собствени марки също така приемат много разширени маркетингови комуникационни похвати, за да генерират шум около техните брандове. Например Walgreens стартират своята първа общонационална кампания за брендиращи здравословни и wellness-продукти през февруари 2011 г. Тя набляга на издръжливостта и качеството на продуктите от марката "Walgreens", използвайки 26 000-те фармацевти на компанията като „адвокати“ на бранда.

## Отговорът на големите брандове на заплахата от частни марки

Политиката по стойностно ценообразуване на Procter & Gamble е една от възможните стратегии за борба с конкурентните набези на собствени и други марки. За да се конкурират с частните брандове, редица други различни тактики са възприети от търговците на основните национални или производствени марки:

1. Намаляване на разходите около производството и маркетингането на продуктите.
2. Намаляване на цените към краен потребител (за сметка на печалбата обаче).
3. Увеличаване на разходите за проучване и развойна дейност, за да подобряват продуктите си и да въвеждат нови продуктови иновации.
3. Увеличение на бюджетите за реклама и промоции.
4. Елиминиране на едва кретащите брандове в портфолиото и неуспешните продуктови разширения, за да се концентрират усилията върху по-малък брой марки.
5. Въвеждане на марка „боец“ (ориг. “fighter”) на по-ниска крайна цена.
6. Произвеждане и доставка на продукти за самите частни марки за търговците, като по този начин поне се постига някаква печалба от тази яростна конкуренция.
7. Проследяване на възхода на магазинните марки и конкуриране с тях пазар по пазар.

Първо, мениджърите на големите брандове са се опитали да намалят разходите, за да се намали крайната цена. В много от тези категории, цените на собствените марки, достигнали до точката, в която преминават 30-50%, или дори 100% разлика с цените на националните конкуренти. В онези категории, при които потребителите правят чести покупки, спестяването на разходи от „подбиване на пазара“ от страна на магазинните марки е доста съществено.

В случаите, в които големите брандове и собствените марки са по-равноправно третирани по отношение на цената, големите брандове често са по-конкурентоспособни, поради по-благоприятното възприятие на потребителите към тях. Procter & Gamble, Colgate и Unilever намалят цените на редица стари свои марки по време на неотдавнашната рецесия, за да си помогнат в конкуренцията срещу частните брандове.

Един от проблемите, пред които са изправени бранд мениджърите, е, че всъщност намаляването на цените може да бъде трудно, колкото и да е желателно. Супермаркетите може да не поемат намаляването на цените при търговците на едро. Освен това, маркетинг специалистите може да не желаят да отблъснат търговците на дребно, като атакуват техните магазини твърде настъпателно, особено сред категории продукти, в които марките могат лесно да бъдат заменени с други.

Kleenex например доминира на пазара в продуктова категория „кърпички за лице“ от години, като в момента държи 46% пазарен дял в САЩ. В последните години, с икономическия спад все повече потребители преминават към по-евтините марки, като частните марки повишават качеството си, за да осигурят по-добра алтернатива. Kimberly-Clark избира да отговори на предизвикателството чрез продуктова иновация. Средната честота на покупки на кърпички за лице е около осем пъти годишно и включва четири кутии при всяка покупка. Все по-често срещано е тези кърпички да не се поставят в декоративна кутия. Овалните пакети и релефни опаковки са представени като ограничено сезонно предложение. Овален пакет с коледна картинка и лампички, светкащи всеки път когато се извади кърпичка, също са представени като новост. За повишаване на летните продажби, когато приходите обикновено падат с около 60% спрямо зимните месеци, са въведени нови опаковки под формата на плодове като диня, портокал и лайм. Чрез всички тези иновации в опаковането Kimberly-Clark се надява да обособи продукта си като лидер на пазара.

Маркетинг експертите стават и по-настъпателни относно правната защита на своите брандове. Unilever завежда дело срещу световния гигант-супермаркет Ahold по повод на дизайна и външния вид на четири от техните марки маргарин. Компанията атакува също така и студения чай Lipton, както и зехтина Bertolli, като твърди, че тяхното опаковане изглежда твърде сходно с това на тяхна собствена марка. Един спорен ход на някои търговци е свързан с действителната доставка на техните марки. Например, в миналото Sara Lee, Del Monte и Birds Eye се снабдяват с продукти, понякога по-нискокачествени, за да бъдат използвани като собствени марки. Други специалисти обаче критикуват тази стратегия тип „ако не можеш да ги победиш, присъедини се към тях“, като твърдят, че тези действия могат да създадат объркване и да подсилят чувството у потребителите, че всички марки са по същество едни и същи.

### **Настъпващи тенденции**

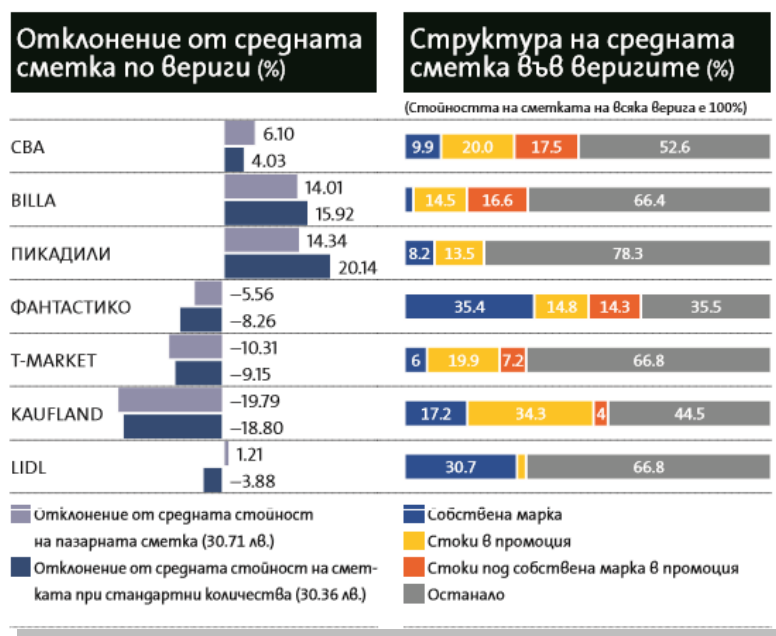
Много анализатори и търговци смятат, че най-застрашени от увеличаването на частните марки са второстепенните брандове, които не са били успешно установени на пазара и нямат ясна идентичност на лидери. Така например, в категорията „прах за пране“, успехът на марка като „Ultra Clean“ на веригата Walmart е по-вероятно да бъде осъществен за сметка на марки като „Oxydol“, или „Fab“, отколкото за сметка на пазарния лидер „Tide“.

Във Великобритания едно проучване показва, че средният дял на 52 водещи бранда спада само от 34.2% до 32.6% между 1975 и 1999 г. – губещите са малките „зависими от търговията“ брандове, които инвестират по-малко в маркетинг и са се опитали да се конкурират само ценово. Следователно марките във високия ценови диапазон, които обаче нямат идентичност и са слабо подпомагани, са особено уязвими на въздействието на стратегията на магазинните марки от страна на търговците на дребно.

В същото време, ако не друго, търговците ще имат нужда от качество и имидж, следствие от добре обмислено производство и професионално развитие на марки, заради нарастващите потребителските изисквания и търсене. Когато A&P позволяват



на марките в магазините си да скочат с 35% от общия продуктов микс на хранителни стоки, много купувачи се отдръпват и затова веригата е принудена да свали процента под 20. По същия начин, Federated Department Stores, притежаващи марката “Wizard Masy’s”, обеща да запази процента приходи от частни брандове под 20.



Структура на оборотите в големите вериги у нас към началото на 2016 г. (в Чанкова, 2016 г., с. 20).

В България може да се каже, че частните марки заемат ¼ от стойността на покупките на местния купувач. Водеща магазинна марка в началото на 2016 г. (считано извън промоция) по отношение на стойността е била тази на Билла, следвана от Т-Маркет, докато най-висока стойност е отчетена при Фантастико и Лидл, докато Кауфланд попада по средата. Трябва да вземем предвид обаче, че поне в последната една година, мениджмънтът на Лидл залага на много силна комуникационна кампания, за да подобри имиджа на собствените си марки, защото те не бяха познати на потребителите.

#### Източници:

Чанкова, Ж., 2016. Собствените марки са средно 24% от стойността на кошницата, Регал (№1), сс. 20-23.

Keller, 2013, pp. 210-212.

## Ритейл концепции 6: Магазините марки на DECATHLON (Франция)

Малко истории разкриват толкова относно съвременната дистрибуция, колкото развитието на Decathlon и ключовата роля, която частните ѝ марки имат в него.

Магазинните марки започват да проявяват склонност към все по-силна конкурентоспособност, но не чрез влизането в ценова война, а като предлагат на потребителите истинска стойност. Например, да вземем Migros, доминиращата верига в Швейцария, която не продава продукти на Nestlé – един сред най-големите производители на храни в света, и то с централа в същата страна, а само собствени продукти. В този случай дългосрочните измерения на стратегията взимат превес пред решенията относно разпределението на магазинното пространство: *това е най-добрият начин да накараш купувачите да опитат продуктите един път и след това да стартираш цикъл от изграждане на лоялност у тях.*

Decathlon се превърна в дизайнер на марки, който контролира собствената си дистрибуция и това е, което прави разликата с Wal-Mart или Sports Unlimited. Дори и стоките на най-ниски цени носят етикет „най-добра цена за предназначението си“, за да напомнят, че етиката в спорта забранява да се жертва всичко само заради парите: има праг, отвъд който футболът вече няма да е точно футбол по отношение на качеството и сигурността. Други могат да продават нещата по друг начин, с цел да поддържат имиджа си на търговци с винаги ниски цени, но не и Decathlon.

Веригата се превръща от магазин в бранд, когато започва да редуцира продуктите на производствените марки (като например тези на Nike) до само 10% от обувките за бягане. Decathlon прави това още по-драстично в отдела за къмпингуване – всички раници, спални чували и палатки са нейни собствени марки. **За да постигне успех, брандът се нуждае от нещо повече от стратегия „купуване-продаване“, той се нуждае от иновации, свои дизайни, налагане на собствени производствени планове и избор на партньори.** Правейки това, Decathlon се изкачва до петото място сред световните производители на спортна екипировка. Нейният бизнес модел включва интеграция на дизайн, продукция и дистрибуция в едно.



Decathlon е оценена на 5.5 млрд. долара, като половината от операциите ѝ са на международна сцена. Тя стартира съществуването си през 1976 г. като обикновен дискаунт-търговец; продава само и единствено брандирани продукти за всички видове спорт. Понастоящем обаче повече от 55% от оборота ѝ е резултат от собствените ѝ марки, въпреки че, следвайки възприетата култура на компанията, никой в нея не говори за „частни марки“, а само за „марки на страстта“. Думата

„страст“ не е просто рекламен трик, а истинско разбиране за това какво е спортен бранд. **Автентичната спортна марка се изгражда първо вътре, тя е чиста проба култура.** По-късно тя се доставя до потребителите от хората, които наистина изпитват страст към спорта и съответната марка, която го представлява.

Нещо повече, малко търговци на дребно вземат толкова насериозно марката си, колкото Decathlon. Компанията е пример за това как организацията трябва да е в състояние да адаптира марката си, а не обратно. И накрая, Decathlon изпълнява политиката на бранда си в световен мащаб, което е сериозно предизвикателство, доколкото веригата доминира оригиналния си пазар. В Китай, където се произвеждат повечето ѝ продукти, тя тепърва започва пробива си, но напуска САЩ заради незадоволителни резултати.

Призиванието на Decathlon е **да даде достъп до удоволствието от спорта на възможно повече хора.** Ключовите ценности са жизненост (енергия), истина, братство (общност) и отговорност. Това е нискобюджетен оператор, но такъв, който отдава значение на качествените стоки, а не на евтината продажба. *Лоялност не се изгражда от ниски цени, а посредством доволни клиенти.* В същото време това е най-добрият начин да се предпази от проникването на дискаунтьри от хранителния сектор, като Wal-Mart Sport. Този политика има успех: при велосипедите например, не само че Decathlon е първата марка, за която се сещат французите, но тя е и сред предпочитаните за следваща покупка с повече от двойно по-висок резултат спрямо първия от брандовете на производителите (Raleigh или Peugeot Cycles).

Основателят Мишел Леклерк вижда възможност да спечели от името на веригата, залагайки на силна разпознаваемост и доминиращо място по отношение на дистрибуцията. Decathlon търси да достигне максимален брой клиенти чрез спортните си стоки. Магазинът е изграден в **хедонистичния край на спектъра на спорта и предлага комфортни продукти, целящи да доставят по-добър живот на купувачите и осигуряват необходимата сигурност.** Той е разпространител на удоволствието.

Факторите на успеха във Франция са като тези във всички останали страни – качеството на мястото на съответния обект, асортиментът (изборът обхваща стоки за над 60 спорта под един покрив), безпрецедентно ниски цени, забележителна компютъризирана логистика, която предпазва от проблеми с доставките, организирайки зареждане един или два пъти на ден, млади, компетентни и готови да помогнат продавачи и най-сетне свобода на избора – пътеките между щандовете и дисплеите са така определени, че потребителят да може да мине и без помощта на консултантите. Поражението в САЩ отчасти се дължи на факта, че много от тези фактори не са изпълнени, както ги изисква веригата, а първият такъв е качеството на локацията. Второ, американският нискотарифен магазин е наименуван Decathlon още преди той всъщност да е “Decathlon”-изиран. Не е лесно да се задържиш в САЩ, страната с ниско ниво на безработица, където мотивираните и страстни млади хора са силно свързани с магазина, от който обичайно пазаруват.

През 1999 г. във Франция, след 22 години на непрекъснат растеж, оборотът на база квадратен метър спада. Диагнозата се оказва проста: *политика на единичния бранд,*

*Decathlon, доминира твърде силно всички обекти, както и родния пазар, което оформя ситуация подобна на монопол. Дали на плажа, на ски-лифта, докато прекосяваш гори, всички носят продукти брендиращи с един и същи бранд. Постепенно потребителите започват да получават усещане, че нямат избор.*

Силата на дистрибуторите, обикновено семейни бизнеси, е в тяхната способност бързо да взимат решения и да предприемат радикални промени, за да създадат видими, податливи на измерване резултати. Това прави и Decathlon:

- Тя се отказва от близо 25 години монобрандов подход, както във Франция, така и в чужбина, за да се насочи към портфолио от марки, сегментирани от самите спортове. За тази цел мениджмънтът забелязва, че има 60 спорта под покрива си. Направен е списък от 17 бранда, който накрая стига дори до 7 марки, които да могат да достигнат критична маса от продукти и да оправдават разходите си. След това е решено техният брой все пак да се завиши, тъй като модерните спортове са като „племена“, които не е лесно да се поберат да съжителстват под една палатка само в името на „критичната маса“. По този начин „Domys“ бива отделена за ролерите и бягането. Тенисът и голфът също са разделени, докато първоначално са под шапката на марката „Inesis“.
- Въпросните марки са автономни, децентрализирани бизнес единици, със собствени управленски екипи, отдадени на развитието им. Тяхната цел е да ги издигнат до респектиращи лидери в съответните спортове. Понастоящем  $\frac{3}{4}$  от оперативните бюджети се харчат за брендовете, докато останалата част е предназначена за подпомагащи дейности. Decathlon изоставя своето историческо централно управление, базирано във Вилениу Д'Аск, за да може да превърне тези марки не просто в етикети върху продуктите, а в сили, които да обогатяват офертите при най-добра цена и подхранени от мъже и жени страстно отдадени на спорта. За веригата семантиката е от особено важно значение: нейните марки са наречени „на страстта“ не заради търговския или рекламен ефект, а като дълбока реалност, веднъж във вътрешната атмосфера и втори път, навън – за клиентите посещаващи обектите ѝ.
- Частните ѝ марки трябва да бъдат концентрирани в близост до местата, където съответният спорт се практикува, така че екипите могат да ги изживеят и местните лидери на мнение да имат възможност да участват в изграждането им: „Tribord“ за морето, „Quechua“ – за планината. Те също така са комуникирани отделно една от друга. Например, *Chulanka* е списанието на „Quechua“, дистрибутирано през магазините на Decathlon: от него циркулират около 2 млн. екземпляра. Това е най-големият обем копия на списание, посветено на планинарството.
- Марките са „на страстта“, тъй като са поверени на мениджър със страст към дадения спорт, който ги развива и поддържа самостоятелно, с помощта на отдаден екип и собствен бизнес план. В обектите продавачите също са ентузиаста. През 2006 г. Decathlon обявява сключването на историческо споразумение с независима верига за наемане на ски екипировка, намираща

се в планината. Този високодоходен пазар дълго време е затворен напълно за всякакви други марки извън кръга на производствените. Споразумението дава възможност на скиорите и сноубордистите да изпробват продуктите на “Quechua” директно на място. Интернет е избран за посредник при наемането на стоките – клиентите имат възможност да ги резервират предварително и на ниски цени.

- За да се изградят тези „марки на страстта“ и отбягвайки въображаемите качества, които биха изглеждали доста по-слаби от тези на продуктовете марки, единственият начин е продуктовата иновация и нивото на качество. Ето защо Decathlon Group инвестира много в т. нар. ингредиентни брандове (изграждащи продуктите ключови елементи като “GoreTex” в якетата например). Така си осигурява повишено доверие към офертите си, които изглеждат технологични марки сами по себе си. Въпрос е само на един поглед, за да се види какъв натиск върху разходите оказват технологични марки като “Lycra”, “GoreTex” или “Coolmax”. За тази цел ингредиентните марки на Decathlon също са самостоятелни бизнес единици, които имат амбиции да постигнат повече и извън магазините на веригата.



Предизвикателството пред Decathlon е на международно ниво. Веригата се нарежда в десетката на дистрибуторите на спортни стоки в света и процентът на растеж продължава да е значим. Политиката на марката, описана по-горе е глобална – силата ѝ е изкована във Франция и постепенно – за близо 30 години – налага и успешно поддържа стратегията на „едно име“, което да отличава магазините ѝ. Това все още ѝ помага да осъществява огромен по мащаб синергичен ефект по отношение на комуникацията.

Ситуацията на кънтри- или регионалния мениджър може да е различна на различните пазари – Китай, САЩ или Унгария например. Началото се поставя със силно присъствие на „марките на страстта“: в Китай те съставят 70% от продуктовия асортимент. Но веригата не е позната там и не се възползва от налаганата от 20 години разпознаваемост на магазинния бранд. Затова ценовата политика всъщност е насочена към намаленията. На теория Decathlon като име вече не би следвало да се появява изобщо върху единични продукти или цели категории, тъй като стратегията е насочена към въвеждане изключително на автономни една от друга, или от бранда-



майка, марки „на страстта“. Само бек-офисът се отнася към всички тях като едно. Този аргумент лежи в основата на поддържането на “Decathlon creation” в международен план като обозначение някъде върху продуктите – да се прави връзка между магазинния бранд и частните марки, представени в него.

**Източник:**

Kapferer, J-N., 2012. *The New Strategic Brand Management. Advanced Insights and Strategic Thinking*. 5th ed., London & Philadelphia: Kogan Page Ltd, pp. 106-108.

## ДВНАДЕСЕТА ТЕМА

### Тенденции в съвременния ритейл

**Глобализацията** и нейните резултати би следвало да са основната тема при посочването на тенденциите в търговията на дребно. За бизнеса като цяло тя означава буквално концентрация на света и интензификация на общественото съзнание (високо ниво на мобилност на хора, стоки и идеи, както и падане на много ограничения); тя съкращава аспектите на времето и пространството, тъй като вече няма понятия като „ден“ и „нощ“ поне по отношение на търговията, нито пък „сезонност“ на стоките и (почти) всичко може да бъде произведено във и доставено до всяка точка на планетата. В света има растящи форми на политически и икономическа взаимозависимост (търговски трансгранични споразумения и съюзи), подхранвани от новите технологии – от мобилни телефони и интернет през разплащателни системи до въздухоплаване.

Търговските оператори (глобалните вериги) се възползват от възможностите и облекчените условия да достигнат нови пазари, с което да разраснат бизнеса си и същевременно да намаляват разходите си за производство и логистика. Азия и Тихоокеанският регион (донякъде и Русия) са новите икономически центрове на света в следствие на променената карта. Положителните страни на този на практика необратим процес на все по-тясна връзка между държави, региони, континенти и индустрии се изразява в: 1. **разнообразяване на търговските формати**, 2. **навлизането на нови/непознати потребителски стоки** и 3. **повишена конкуренция**, от която в края на краищата печеливши са потребителите.

Как точно ще се осъществи интернационализацията е въпрос от съществено значение за търговците – по-агресивно или според потенциала на всеки набелязан пазар и съобразяването му с капацитета на самата компания. Анализите показват, че от 250-те големи търговци на дребно в света повечето са в хранителния сектор, 135 от водещите вериги са от супер и хипермаркети и “cash & carry” магазини. Расте обаче и делът на специализираните магазини като H&M, веригите управлявани от Inditex, IKEA – като брой обекти, брой покупки и обороти.

Под натиска на обединената потребителска сила четирите най-големи компании в бранша изобщо – Wal-Mart, TESCO, Metro и Carrefour (с общ оборот от над 500 млрд. евро годишно) са подписали Global Social Compliance Program (Световна програма за социално съгласие), което е етичен работодателски кодекс, стандартизиращ условията на работа и трудовото възнаграждение. Той засяга и отношенията им при промяна на собственост на активи в сделки помежду им

Анализът на концентрацията в търговията показва следните **промени**:

- Големите фирми растат по-бързо от всеки друг в сектора;

- Повече стратегически методи при разработването на мениджърски решения;
- Увеличаване на сложността на организационните структури;
- Координиране на веригата на стойността – тя става все по-сложна, но и по-ефективна;
- Намаляване на броя на малките магазини и микробизнесите в сектора;
- Промяна на баланса между търговците и техните доставчици – по-скоро в посока увеличаване на силата на търговците да „командват“ канала;
- Увеличаване интернационалната дейност на ритейлърите – както беше посочено вече, всеки от големите оператори в света всъщност е глобален играч и се старее да максимизира печалбите си от мащаба, мениджмънта и опита си.
- Множащи се форми на ритейл и комбинации от вече съществуващи – кафенета с книжарница, фитнес центрове в моловете, временни търговски обекти и т.н.
- Намаляваща ефективност на потребителските промоции, базирани на намалена цена.
- Засилена вътрешна конкуренция – не само между универсалните магазини например, но и между тях и дискаунтърите.
- Засилена конкуренция между магазинния и немагазинния ритейл.
- Значителен спад при ритейлърите от средата на ценовия спектър.
- Все по-големи инвестиции в in-store технологии.
- Глобален мащаб на големите марки-вериги.
- Нарастване на значимостта на ритейл маркетинга като цяло.

## ИНФО ТОЧКА

В първа тема отделихме малко внимание на общата картина в сектора у нас – кои са големите играчи, какви дялове и проблеми имат, какви действия предприемат понастоящем и пр. Тук пък е редно да дадем повече информация къде се среща браншът. Едно от най-значимите събития, на които доставчици, търговци, бизнес журналисти и просто заинтересовани лица обменят мнения и наблюдения върху случващото се е конференцията „Retail in Detail“, организирана всяка есен от списанието за бързооборотни стоки и търговия на дребно *Regal* (на „Икономедия“ АД) и международната агенция за маркетингови изследвания GfK (съкр. от „Growth from Knowledge“). По същността си събитието има за цел споделяне на резултати от проучвания, на инструменти за подобряване на информираността и ефективността на мениджмънта, както и предвиждания относно бъдещето на въпросния бизнес. Форматът включва презентации и дискуссионни панели, като най-често присъстват и се изказват по ключовите теми изпълнителни директори или мениджъри на високо ниво от големите търговски вериги, онлайн-базирани платформи (за доставки, B2B и B2C, и т.н.), изследователски агенции, технологични производители, финансови организации и др.



При последните две издания (2016 и 2017 г.) център на вниманието са две взаимосвързани теми – *свързаността* и *дигитализацията* в сектора на търговията. И двете сами по себе си водят до важни подтеми като персонализацията, работата с все по-тесни/малки сегменти, подобряване на удобствата за потребителите, заздравяване на отношенията с тях он- и офлайн, новите дигитални бизнес модели, качеството на храните и напитките, усъвършенстване на системите за доставка, бъдещото развитие на потребителското поведение, събирането и обработката на т. нар. “big data”.





#### Източници:

Материали от Retail in Detail 2016 и 2017 г.

Илюстрациите са на автора

### Нарастване на ролята на потребителското изживяване

Понятието за потребителско изживяване сериозно навлезе в мениджърското мислене и планиране и ще остане поне в следващите 10 години. Това е ключът към успеха в доминираната от потребителите икономика и в частност в сектора на продажбите на дребно. Всъщност няма дилема „он- или офлайн“ да се създава изживяване, напротив – отговорът е **навсякъде, където и както това е възможно**. Маркетинг специалистът и автор на учебници по стратегии в добавената стойност – Найджъл Пърси описва ситуацията много точно: „...най-високата стойност за потребителя се създава тогава, когато цялостното изживяване на купувача е много по-благоприятно, отколкото той е очаквал и в сравнение с неговите възприятия относно същите ползи, доставяни от конкуренцията“ (Piercy, 2009: p.311).





*Каси за самотаксуване на закупените стоки (веригата E. Leclerc в Орлеан, Франция).*

Новостите на пазара са, че търговците могат да се представят еднакво добре посредством няколко канала, а не само да преследват обичайните продажбени нива, доходност и общо пазарно представяне (при това все с фокус върху физическите магазини). По-важното е, че те могат да подобрят и интензифициран контактите си с потребителите. Казано по друг начин, за традиционните търговци на храни е истинско предизвикателство да създадат такова запомнящо се изживяване, каквото осигуряват модните ритейлъри, но те нямат друг шанс, освен да намерят начина. Навлизането им в онлайн-пространството е доста по-бавно от очакваното и много от традиционните търговци. Стратегията, наречена още „много-“ или „всеканална“ (англ. “omnichannel”), е необходима и отразява пазарните реалности. Промените в сектора са нещо обичайно и очаквано, а анализаторът Гримшоу напомня (Grimshaw, 2016), че около 2/3 от онлайн покупките са съпроводени от посещение във физическа точка на продажба преди или след покупката в Мрежата, докато 88% от транзакциите на дребно се случват именно в реални обекти. Търсенето на стоки и услуги в интернет е нещо като „разглеждане на витрини“, което е много важно за взимането на решения от страна на потребителя, а пазаруването онлайн се свързва предимно с покупка на нови или допълнителни за кошницата на потребителя стоки, до които той не прибегва в ежедневните си посещения в магазина. Дори и гигантът Amazon не подценява силата на физическите търговски обекти и наскоро отвори свои такива. В същото време прословутите „Черен петък“ и „Кибер понеделник“ се превърнаха в нещо обичайно за пазарите в Европа и дават значим импулс в пазаруването през последните месеци на календарната година.

Няма нищо плашещо в комбинацията между физическа и виртуална търговия. За марките-вериги в бранша това е шанс да създадат хомогенно изживяване през няколко канала, доставки, които да вдъхват доверие, а когато трябва и връщане на стоката, както и синхронизиране на ценообразуването. В свой доклад върху тенденциите в сектора Мартин посочва конкретно, че „най-голямата разлика между

е-тейлърите и ритейлърите е от културно естество. Последните разбират как да развият силен бранд посредством дигиталните канали, дори и разполагайки предимно с физически обекти. Всичко е заради промяната, постоянно осъвременяване на съдържанието и осъзнаване силата на социалните медии.“ (Martin, 2012, p.1). Моментно удоволствие, импулс, или моментно решение, добавя още авторът, са факторите, които движат покупките и влияят еднакво както на възможността стоката да се получи същия ден, така и поведението във физическа точка на продажба, когато купувачът взема това, което му трябва в същия момент.

Смартфоните се превърнаха в точка на фокусиране на всички канали, или както Хиуайци и Волфрам шеговито са ги нарекли, „швейцарското ножче на смарт-купувача“ (Hiwaizi & Wolfram, 2014). Като ключови двигатели за съвременните технологии, смартфоните са действителните средства за връзка между реалния и виртуалния живот в търговията на дребно. Споменатите автори добавят още, че тези устройства позволяват на компаниите да увеличат вдъхновението на потребителите да купуват повече, да разширяват спектъра от полезна информация, което включва продуктови ревюта, локации на магазини и текущи промоции, да улесняват плащанията и да подсилват максимизирането на ползите за купувачите, като им осигуряват конкретни намаления и наградни програми направо през смартфона им (а той е потенциално „отворен“ 24 часа в денонощието и седем дни в седмицата за подходящия информационен поток).

В края на 2016 г. например Tesco и Lidl пускат в ефир почти сходни рекламни кампании, чиято цел е да демонстрират подобренията, които двете вериги са направили в обектите си, именно с цел подобрене на потребителското изживяване по време на натоварения и направо досаден период на Коледните празници. Вече всички търговци действат активно през Глобалната мрежа и се стараят да са колкото може по-близо да купувачите си, като им предлагат различни продукти (под различни линии от частни/магазинни марки), повече и персонифицирана информация, която ги интересува или би ги заинтересувала, различни допълнителни услуги, доставки и пр. Така те целят не просто да „изнесат“ продажбите си извън магазина, но и да са в тясна и честа връзка с потребителите си, убеждавайки ги, че ценят времето, вкусовете и общия им начин на живот. По отношение на обектите им, в същото време веригите се стремят да реновират и освежат интериора, за да направят посещенията там възможно най-приятни и удобни. Затова те добавят нови тематични участъци (да речем за биохрани) и съоръжения (като например каси за самотаксуване), докато други отпадат, променя се осветлението, преаранжира се основният салон и витрините по-често, а в зависимост от сезона се групират определени взаимосвързани стоки.



Примери за навлизане на технологиите в търговията на дребно – сканиращи апарати, прикачени към количката, които дават възможност на потребителя сам да се таксува още при придвижването си из обекта (в ляво) и апликация за смартфон на Лидл за връзка през интернет с техния актуален каталог от стоки (в дясно).

#### Източници:

Фрийдман, Т., 2006. *Светът е плосък: Кратка история на XXI век*. София: Обсидиан.

УНСС, колектив, 2010.

Deloitte, 2012. *Switching Channels. Global Powers of Retailing*. (онлайн ресурс), Достъпен през WARC (посетен 30.04.2017 г.).

Hiwaizi, O. & Wolfram, F., 2014. *Total retail. Technology and the shopping revolution*. (онлайн ресурс), Достъпен през WARC (посетен 01.03.2017 г.).

Hobbs, T., 2017. *Investing in customer experience is now a winning formula for retailers*. Marketing week (12 Jan.) (онлайн ресурс), Достъпен на: <https://www.marketingweek.com/2017/01/12/why-customer-experience-is-a-winning-marketing-formula/> (посетен 01.03.2017 г.).

Grimshaw, C., 2016. *Marketing retail: The omnichannel challenge*, (онлайн ресурс), Достъпен през WARC (посетен 30.04.2017 г.).

InRiver, 2016. *Bridging the Gap between Online and Offline*. (онлайн ресурс), Достъпен на: <https://inriver.com/en-us/library/bridging-online-offline/> (посетен 20.02.2017 г.).

Martin, D., 2012. *Retail trends: Revolutionary return from clicks to bricks*. (онлайн ресурс), Достъпен през WARC (посетен 30.04.2017 г.).

Mintel, 2016. *Mintel announced seven key European consumer trends for 2017*. (онлайн ресурс), Достъпен на: <http://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/mintel-announces-seven-key-european-consumer-trends-for-2017> (посетен 12.04.2017 г.).

Ritson, M., 2017. *Mark Ritson: The era of price promotions is over.* (онлайн ресурс), Достъпен на: <https://www.marketingweek.com/2017/04/04/ritson-era-price-promotions-over/> (посетен 10.05.2017 г.).

## Ритейл концепции 7: Стратегии за развитие: Lidl (Германия)

Lidl е част от немската компания “Schwarz-Gruppe” и е една от най-големите търговски вериги, която притежава повече от 9000 магазина в над 20 страни в Европа. Още през месец ноември 2010 г. при влизането си на българския пазар отвори едновременно 14 магазина в 11 града в страната. Тя е верига от типа дискаунтър (discount store), т.е. „евтин магазин“ и това ѝ позволява да държи висок ръст на потребление (за някои стоки – месо, колбаси и др., той е 4%). В нейните търговските обекти могат да се намерят хранителни стоки и други продукти на изключително ниска цена, което в съчетание със специални празнични намаления, промоционални оферти, предлагани всяка седмица в търговски обекти и др., превръщат Lidl в предпочитана от масовия потребител верига. Действително увеличаване на продуктивността и постигането на ниски цени компанията осъществява чрез поддържане на определен брой персонал, орязване на средствата за маркетинг и др. Под мотото „много добра цена с някакво обслужване“ в своите магазини, Lidl поддържа минимум персонал и купувачите се самообслужват, но заплащането на персонала в сравнение с традиционните вериги като цяло е по-високо. Може да се каже, че компанията предоставя и сравнително добри възможности за израстване, тъй като нейната йерархия е „плоска“ и в нея няма много нива.

Съотношението между цена и качество и богатството на асортимента от стоки, които предлага, определят пазарна позиция на Lidl и ѝ дават конкурентно предимство. Подобна стратегия на пазара на дребно, който е силно чувствителен към цените, се оказва основен фактор за успешно развитие. В хода на своето маркетингово планиране веригата предвижда разходи за реклама и привличане нови клиенти, включването на нови групи продукти и др.

Lidl е сред малкото търговци, които в условията на свито потребление продължават своята експанзия на ниво областни градове на България, за разлика от своите конкуренти като веригите T-Market, Billa и др., които са фокусирани главно върху малки обекти в столицата и най-големите градове. Въпреки че в отделните населени места из България по търговска площ и брой обекти Lidl не е лидер все още, в национален мащаб тя се явява втора по големина на търговската мрежа, след Billa, която е вече над 13 години на българския пазар. Lidl е концентрирана върху важните за клиента неща и нейно ръководно начало е удовлетвореността на клиентите, които пазаруват много стоки на едно място, при това на достъпни цени. Един от основните корпоративни принципи, на които като многофилиална търговска верига Lidl залага е *прилагането на опростените структури и стандартизацията.*

Основен икономически показател за значението на търговската вериги като Lidl е обемът на реализираните от нея продажби за една година, изразен в стойност и в



обем. Този показател е измерител на задоволеното потребителско търсене, служи като основа за определяне на пазарния дял на компанията и дава възможност за оценка и на такива резултативни показатели като: печалба, рентабилност, оборот и др.

През 2014 г. е налице увеличение на приходите на Lidl от продажбите спрямо предходната 2013 г., като е отбелязан ръст от 25,7% на годишна база. При това има около 18% намаление на загубите (от 33 до 27,9 млн. лв.). Подобни резултати са постигнати главно от разширяване дейността и увеличаване броя на търговските обекти. За деветте месеца на 2015 г. Lidl отбелязва и 12% ръст на своите лоялни клиенти. По мнение на експертите на компанията, в поведението на потребителите се забелязва промяна, тъй като времето, което те прекарват за пазаруване в магазините, включително преминаване на каса, е спестено средно до 14 минути. За бързото приключване на покупките допринася и това, че на потребителите не им се налага сами да замерват избраните продукти, а това се извършва на касата.

Друг положителен показател през последните години е увеличението на средната сума, която клиентите харчат за покупки в магазините на Lidl – 40%. По отношение на развитието на основните категории продукти в някои сегменти също се забелязва ръст – например, в момента сегментът „зеленчуци“ спрямо 2011 г. бележи най-голям ръст от 116%, което се дължи в еднаква степен на увеличение на оборота и повишеното разнообразяване на асортимента на предлаганите стоки (над 100). Ръст от 24% се отчита и при „плодовете“, 23% при „печивата“, 20% при „пресните меса“ и др. По данни на ICAP, сериозният ръст на оборота, който веригата отчита, я позиционира между четирите най-големи търговци за храни у нас.

Lidl предлага богат стоков асортимент от около 1 500 артикула, както собствени търговски марки (над 35), така и утвърдени национални брандове. Голямото разнообразие включва: *хранителни стоки* (пресни плодове, зеленчуци, прясно изпечени хлебни произведения, месо, млечни продукти и др.), *домашни потреби*, *перилни и почистващи препарати*, *козметика*, *дрехи*, всякакви *алкохолни и безалкохолни напитки* и други видове стоки на ниски цени. Асортиментът на отделните видове продукти (масло, кисело мляко, сирена, вина и др.) също е доста богат. В обема на този асортимент обаче, независимо от по-доброто им качество, са включени само около 20% произведени в България артикули, докато останалите са чуждестранни, някои от които с не много високо качество, преупаковани, с неизвестен срок на годност и пр. В магазините на Lidl има избрани немски стоки с логото „Quality made in Germany“. Етикетите на храните имат т. нар. „хранителен навигатор“, който посочва съдържанието на захар, сол, мазнини и калории.

Lidl е и първата верига в България, която пуска своя марка евтини цигари на цена 3,99 лв. за кутия, което е най-ниската регистрирана цена на тютюневи изделия у нас. Основният асортимент включва произведени в Германия по-леки и по-силни цигари.

Въпреки мнението на някои експерти, че ниските цени се отразяват зле на качеството и разнообразието на храните, все още неблагоприятни последствия за компанията не се забелязват, но е факт, че качеството на предлаганите от Lidl стоки не може да се сравнява с това във веригите от високите ценови клас. Кръгът от качествен



асортимент се затваря поради това, че чуждите търговци не вземат стоки, които не им носят брутна печалба от 40-50%.

В условията на конкурентна борба веригата има ясна стратегия, бори се за всеки сантиметър от ритейл пазара и не държи свои обекти на загуба. Тя се изявява като агресивен играч, който разглежда дори малките квартални магазини като свои конкуренти. Големите търговски вериги, независимо от условното им разделяне в различни сегменти, които са над 10, се явяват нейни най-сериозни конкуренти. Например в обектите си, разположени в непосредствена близост до магазини на Lidl, веригата Billa също обявява седмични брошури с промоции и предлага специални цени на основните хранителни продукти. На ритейл пазара всички търговски обекти се стремят да провеждат гъвкава политика и по-бързо да се нагаждат към потребностите на купувачите. Независимо от преимуществата на едните или другите – дискаунтьри като Lidl, вериги във висок ценови клас или квартални магазини, тяхното паралелно съществуване на целевия пазар, в който се продават сходни продукти, постоянно създава между тях конкурентни заплахи. Понякога те придобиват характер на ожесточена борба за изтласкване на конкуренцията и завладяване на по-голям пазарен дял.

Lidl прилага европейски модел на управление и съдържателна иновация в търговията на дребно (електронно ценообразуване, самообслужване на клиентите, мърчандайзинг при подреждане на стоките и др.), нова формула за стоките, които се предлагат като готови (полуготови) за консумация и др. Дискаунтьр като Lidl оказва влияние върху общото ниво на цените, върху цените на определен стоки и върху показателите за определяне стандартите в ценовата политика. От острите ценови войни, които Lidl води с отделните търговски формати на пазара на дребно, печелят клиентите. Съществуването на магазини на Lidl в много градове на страната даде възможност на населението, включително и в провинцията, да се снабдява с всекидневни продукти от първа необходимост на ниски цени. Обичайно явление при откриването на нови магазини на веригата в населените места са дългите опашки от хора, предимно пенсионери, цели семейства от околните села и др., които привлечени от ниските цени бързат да се възползват от големите намаления.

В последните години Lidl осъществява съвместна дейност в различни продуктови категории с около 40% български доставчици. Например, основен доставчик на Lidl и други хипермаркети е българската фирма „Яйца и птици – ЗОРА“ АД, която снабдява с яйца големи черноморски и зимни курорти. Благодарение на отличното качество на произвежданите яйца, фирмата привежда своите производствени помещения за отглеждане на птици в съответствие с нормативните изисквания в областта на птицевъдството и европейските директиви. Ако се постига ниво от 30% българско производство на храните в магазините Lidl, това би дало шанс стоките на всеки девети български производител да бъдат изнасяни извън страната. Към момента износ се реализира към Гърция, Унгария, Словения и Словакия – млечни продукти (кисело мляко, сирена), свежи меса от марка “Deluxe” и др.



За периода 2010–2015 г. Lidl е инвестирала у нас около 728 млн. лв. в земя, сгради и оборудване, от които 7.3 млн. лв. са вложени в инфраструктурни проекти в полза на обществото. Компанията е платила и близо 270 млн. лв. данъци към държавата. Мениджмънтът ѝ смята да засили подготовката за строяване (проучвания, проектиране и получаване на строителни разрешения) на терени, които юридически са оформени като нейна собственост. Основен акцент се поставя върху големите градове София, Варна, Пловдив, Русе, Бургас, Плевен, както и градове с по-малък брой жители, но с перспективи за икономическо и географско развитие като Ловеч, Петрич, Севлиево и др. Досега Lidl предимно е закупувала терени в градски части, но планира ново строителство на собствени обекти в покрайнините като ритейл паркове, търговски центрове и др. със съответния брой паркоместа и достатъчно голяма зона за доставки.



Рекламен билборд на Lidl от пролетта на 2013 г. (ж.к. „Младост“, София), когато веригата стартира тематичните си седмици, най-вече посветени на национални кухни и характерните за тях продукти, които се оказаха високо ефективни като „атракции“, които да повишат едновременно клиентопотока и потребителското изживяване в обектите на веригата (илюстрацията е на автора).

Наред с прогресивното отваряне на нови обекти и продължаващата активна комуникация през всички канали, през 2017 г. Lidl започна и кампания по редизайн на магазините си. По-долу са изложени илюстрации на акцентите в интериора (снимките са на автора от обекта разположен в RingMall, май 2017 г.). Видно е, че обстановката е променена основно заради тъмния цвят на стените, но той е „компенсиран“ от

повече и по-„точно“ насочена светлина, като най-силна е тя в дъното, където се намират хладилниците с най-важните ежедневни хранителни стоки, каращи потребителя да премине през целия обект. Впечатление правят оранжевите промоционални надписи по регалите и стените, като и употребата на повече „натурални“ материали и цветове, което е продиктувано от тенденцията сред магазините за фермерска продукция и кафенетата. Иначе веригата е запазила системата на подредба на стоките по категории, а и като опаковки, доколкото са налице много стоки в транспортната им опаковка с по няколко бройки в нея, разположени на равнището на краката и средната част на тялото на посетителя.







Последната любопитна новина от света на ритейл стратегиите за началото на 2017 г. е свързана именно с Lidl. Веригата стартира инвазия в САЩ от юни месец, цели 40 години след основния конкурент от родната Германия – Aldi. Магазините ще бъдат в

девет града на три щата от Източния бряг. Мениджмънтът на Lidl търси бърз растеж, като до края на 2018 г. обектите трябва да станат 100 (за срв. Aldi е с 1600), а тази стратегия е съпроводена от решението магазините да са по-малко от познатото в Европа – до 2000 кв. м и акцент върху познати американски брандове по рафтовете им. Брендън Проктър, водещият изпълнителен директор за САЩ, посочва: „Мисията ни е всеки ден да правим изживяването на клиентите си по-просто, с по-ниски цени и по-голям избор.“ Предизвикателството, което определено прави хода на веригата интересен, е фактът, че секторът на дискаунта е запълнен, от което ще се възползват купувачите, но реакцията на големите конкуренти е непредвидима.

Всичко изброено показва колко много може да варират подходите на търговските вериги по повод на развитието си както във времето, така и географски. Никоя компания не е сама, а е плътно заобиколена от конкуренцията, зависима от потребителските нагласи и много по-широките условия на средата.

#### Източници:

Попов, Б., 2015 (10.30). *Лидл България с 26% ръст на приходите за 2014 г.* Достъпен на: <http://www.investor.bg/bylgariia/451/a/lidl-bylgariia-s-26-ryst-na-prihodite-za-2014-g-205109/> (Посетен на 05.06.2017 г.).

Запрянов, Й., 2017 (31.05). *Lidl отваря първите си магазини в САЩ.* в онлайн изданието на Capital Daily, Достъпен на: [http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2017/05/31/2980704\\_lidl\\_otvaria\\_purvite\\_si\\_magazini\\_v\\_sasht/](http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2017/05/31/2980704_lidl_otvaria_purvite_si_magazini_v_sasht/) (Посетен на 05.06.2017 г.).

Lidl, n.d. Официален сайт. Достъпен на: [http://www.lidl.bg/bg/About\\_Lidl.htm](http://www.lidl.bg/bg/About_Lidl.htm) (Посетен на 05.06.2017 г.).

С благодарности към студентите Елена Нейкова и Велко Пенев.

## Практики 8: Маркетингови неуспехи: TESCO

В един момент от историята си TESCO достига до решение да разшири международното си присъствие на богат, но зрял пазар като този в САЩ. Конкуренцията в страната е ожесточена, още повече че това е „домът“ на един от най-големите съперници в индустрията – Wal-Mart.







„човешкия“ облик, който потребителите търсят в търговеца на дребно. Амбициите на TESCO са да покрие южните щати – Калифорния, Невада и Аризона.



TESCO създава собствен логистичен център („The Kitchen“) и дори води европейските си доставчици да помагат в САЩ. Позиционирането на марката е между дискаутър и висок клас магазин за органична храна, но с 10-25% по-ниски цени от преките съперници в сегмента Tiger Joe и Ralph's. Форматът е „малък, удобен квартален магазин“ (което означава обект с площ от ок. 900 кв. м) с ниски за качеството си цени, разположен в централни градски зони. Предвидено е продуктовото портфолио да съдържа около 3500 стокови единици.



Предвидено е изграждането на 200 обекта до края на 2009 г. и 1000 до края на 2012 фискална година. Докато веригата се надява да изглежда толкова радикална, но и в същото време достатъчно незначителна, така че конкурентите ще я подминат, последните не се бавят да създават свои по-евтини вериги („Marketside“ на Wal-Mart, „Market by Vons“ на Safeway), за да отговорят на експанзията, а Wal-Mart дори наема бивш директор от TESCO, за да оглави контраакцията.

Появяват се и други проблеми: с местните профсъюзи, с логистиката, тъй като марката обещава „прясна и свежа“ храна, а пък няма локални доставчици, както и със самите потребители, които са свикнали на повече персонал и повече купони за намаление.



През март 2008 г., само 5 месеца след „ударното“ пускане на първите 61 магазина „F & E“, компанията обявява „пауза“ в експанзията си. Загубите обаче продължават да се трупат с десетки милиони през годините, а доставчиците негодуват, тъй като при предвидени продажби от между 12 и 22 долара на седмица на квадратен метър търговска площ, веригата продава едва за по 5 долара. Като цяло, към 2010 г. неизпълнението на целите е към 70%, което е твърде много. За да отговори на първоначалните потребителски негодувания, „Fresh & Easy“ пуска нови продуктови линии, по-големи колички за пазаруване, добавени са повече цветове в интериора на обектите, за да не изглеждат толкова стерилни, а сред аудиторията са пуснати купони за намаления от 6 и 20 долара.

Резултатите обаче са все така под очакваното ниво и през декември 2012 г. TESCO обявява официално, че напуска американския пазар, след като е инвестирал значителните 1.25 млрд. паунда в опита си на надвие въздесъщия Wal-Mart на собствения му терен и се налага да уволни пратения там оперативен директор Тим Мейсън. Последният е прекарал 30 години в компанията и се е очаквало да наследи Лийхи на поста Главен изпълнителен директор.

#### Източници:

The Economist, 2007.

Piercy, 2009: 517-526.

Илюстрациите са свалени от различни сайтове в интернет, съдържащи повече информация за веригата.

## ТЕСТ за проверка на знанията 3

### 1. Кой вид витрини е характерен за бижутерийните магазини?

- а) дълбоките;
- б) малките;
- в) изолираните;
- г) кутиеподобните.

### 2. Стоките, налични в магазина, които се продават сравнително често, но не водят до големи печалби, посочваме като:

- а) „звезди“;
- б) „генериращи трафик“;

в) „дойни крави“.

**3. Кои два параметъра определят асортимента в различните формати магазини?**

- а) разнообразие и ротация;
- б) широчина и височина;
- в) дълбочина и широчина.

**4. Кои от изброените са факторите на успеха в изграждането и управлението на програмите за лоялност в ритейла?**

- а) да се използва умело информацията за клиентите и в схемата да са свързани повече търговци;
- б) да има ясен край във времето, да дава само парични награди;
- в) програмата да се фокусира върху по-малко доходните клиенти, да се ползва сезонно и само от търговците на хранителни продукти.

**5. Кои два вида стратегии са най-популярни в съвременния ритейлинг?**

- а) атакуваща и изчакваща;
- б) премиум и терциум;
- в) премиум и стойностна.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В случай че четете тези редове, уважаемият читател е преминал интензивния курс по стратегии и тактики в ритейла. Както стана ясно, дълъг списък с фактори влияят на тази индустрия, а още по-важно е да се знае, че динамиката в нея е голяма и пулсът на пазара трябва да се следи ежедневно както на родна почва, така и на международната сцена. Добрите практики и нововъведения се случват не само в добре познатите ни физически магазини за хранителни стоки или дрехи, но и в кафенетата, ресторантите, моловете, бензиностанциите и, разбира се, при интернет търговците и останалите извънмагазинни форми на търговия. Идеята на лекционния курс не е да ви обърка или да представи работата на мениджъра в ритейла като безкрайно трудна, а да ви представи в базов вариант 360-градусов обзор на една безспорно важна и също толкова интересна индустрия. Положителният ефект от прочетеното би бил не запомнянето на информацията, а възприемането на цялостната картина, която само за удобство е поднесена на части. Това важи за всички проявления на маркетинговата дейност, но специално при ритейла връзката между **видимата** и **невидимата** част (от гледна точка на потребителя) е особена и всеки служител и мениджър трябва да е наясно с нея и да пречупва стратегическите или чисто оперативните си предложения и решения през нейната призма.

Това, което липсва и което нарочно е пропуснато като материал, са темите, засягащи управлението на мрежата за доставки, физическата дистрибуция, управлението на продажбите, брандингът при търговските вериги, ролята на опаковките и разфасовките за повлияване на потребителския избор, както и характера на конкуренцията в търговията. Те са обект на детайлно представяне в други курсове в НБУ, но не бива да се разглеждат като отделни и самоцелно обособени полета, които нямат общо с изложеното в този лекционен курс. Маркетинговото знание не е линейно, а сложно-съставно (мрежово) и има нужда постоянно да бъде подчертавана връзката между информацията, поднасяна в различните курсове. Търговията на дребно е добър пример как стратегическото мислене и планиране в маркетинга се среща с няколко други ключови аспекта – продуктовата политика, опаковането, логистиката, многоканалната комуникация, характеристиките на потребителското поведение и чистата търговска практика.

Авторът е обърнал внимание на широк набор практики, не непременно всички добри, при това с ясното съзнание, че в света на бизнеса и маркетинга сляпото следване на успешни и ефективни подходи може да се окаже разочароващо. Това е така, тъй като успехът на маркетинговите дейности зависи от множество фактори, някои дори трудни за предвиждане, но обикновено това, което се е случило и дало търсения, че дори и по-голям ефект, се е случило в определено време и място, които са уникални и никой и нищо не може да ги въпроизведе отново. Запознаването със случващото се в различните видове търговия обаче е ценно натрупване на знание, още повече че често е налице взаимопроникване между въпросните ритейлъри и дори между различните индустрии.



## ПРИЛОЖЕНИЕ №1

### РАБОТА С ПОТРЕБИТЕЛИТЕ ПРИ БЕНЗИНОСТАНЦИИТЕ

#### 1.1 СЕГМЕНТИРАНЕ НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

В средата на 90-те на 20. век *The Wall Street Journal*, публикува материал (в Keller, 1998, с. 113), в който посочва, че, докато през 50-те години на 20. век продаващите гориво брандове в САЩ наблягат на познатите допълнителни стоки като очила, марки, услуги по почистване на стъкла и други подобни причини потребителите да се връщат, то през последното десетилетие пазарът се е изместил към по-ниската цена. Тези яростни и доста често вредни за доходността ценови „сблъсъци“ карат петролната компания Mobil да започне проучване сред 2 000 свои потребители, за да установи какво всъщност движи поведението им като купувачи. Оказва се, че всъщност само 20% от тях реално са водени от цената, докато другите биха пренебрегнали този фактор за сметка на по-висококачествено изживяване в обектите на веригата.

Петте групи, които се оформят от проучването са следните:

- **Воините на пътя** (16%) – платежоспособни, на средна възраст, плащат с премиум кредитни карти, консумират сандвичи и напитки, ползват скъпо гориво и навъртат между 20 и 50 000 мили (ок. 80 000 км) на годишна база;
- **Консервативните** (16%) – със средни и високи доходи, плащат в брой, много лоялни към бранд и дори към определена бензиностанция;
- **ГЗ-поколението** (от англ. “fuel, food, fast” – „гориво, храна, бързина“) (27%) – на възраст от около 25 години, винаги в движение, шофират много и пазаруват храна от малки магазини;
- **Домошарите** (21%) – предимно домакини, возещи децата си, които ползват бензиностанциите като удобни междинни спирки;
- **Водените от цената** (20%) – по принцип не са лоялни към марка или бензиностанция, рядко купуват скъпо гориво, имат малък бюджет, а привличането им изисква дългосрочна маркетингова стратегия.

За сравнение, първите две групи харчат около 1200 щатски долара средно за година, а последната едва 700 долара. На база на тази информация от Mobil решават да таргетират първите три групи, имайки предвид, че втората и третата искат един ден да бъдат „Воини“ и ще продължат да бъдат чести купувачи и то с повече изхарчени суми на всяко спиране на бензиностанциите. Конкретно, предприятиите активност се изразяват в по-голяма чистота в обектите, по-силно осветление, изпипване на интериора на тоалетните и въвличане на сътрудници, които да помагат на клиентите. В резултат на това компанията си позволява да поиска по-високи цени на горивата си и да повиши доходността от бензиностанциите.

## 1.2 ЕФЕКТ НА ПРОГРАМИТЕ ЗА ЛОЯЛНОСТ

Маркетинг консултантът Байрън Шарп и съпругата му Ан също имат опит в проучванията на ефикасността на програмите за лоялност в сектора на бензиностанциите (Sharp & Sharp, 1997). Всъщност Шарп е един от малкото специалисти, които дръзват да се усъмнят „на висок глас“ в това, че лоялността е лесна за постигане и че работи по начина, за който всички мениджъри са чували и искат да постигнат. В свой коментар Байрън Шарп (Sharp, 2013) отбелязва, че твърде дълго пишещите за маркетинг спорят какво е „истинска лоялност“, което е живо доказателство за онова, което сър Карл Попър, един от най-именитите философи на науката от 20. век, нарича „есенциализъм“ – търсене на дефиниция за абстрактни теоретични концепти. Това е процес, даващ възможност да се правят дебати до безкрай (като например „Какво е истинската любов?“ или „Какво е маркетинг?“), но тези въпроси си остават все така насочени към определенията, които да използваме в ежедневието, и няма логичен път, по който да получат своето разрешение в практиката. Дори е лош подход, твърди авторът, да се смята, че е възможно или лесно да се посочи само едно разбиране за лоялността. Точно обратно на популярното мнение, че науката трябва да казва какво са нещата, всъщност тя следва да казва неща за тях – как се държат, как се свързват с други неща около тях и т.н. Физиците могат да говорят много за гравитацията или масата на обектите, но няма точна дефиниция какво „наистина“ са те. Затова Шарп предпочита да разсъждава върху и да изследва лоялността към марки и компании в светлината на лоялното поведение както изразено вербално от потребителите, така и чрез нарочно осъществени покупки.

Обичайно целта на всички усилия да се постигне потребителската лоялност, е осигуряване на някакво финансово възнаграждение (възвръщаемост на инвестициите в маркетингови активности) или засилване на позициите спрямо конкуренцията (Sharp & Sharp, 1997). Финансовите резултати зависят от увеличаване на пазарния дял, на лоялност във вид на **повторна покупка** или на нивото на **нечувствителност на потребителите към оферти на конкурентите**. Доста от маркетинговите дейности и програми имат „защитен“ характер по отношение на пазарния дял и редовния поток на печалбата, но когато мениджърите решат да правят „атакуваща“ програма, следва да знаят, че тя е скъпа и ефектите ѝ трябва да са обмислени и постижими.

През 1996 г. екипът Шарп провежда панелно изследване в Нова Зеландия върху 592 респонденти в продължение на 10 седмици. Повечето от участниците са подбрани от текуща програма за лоялност. Те дават подробен отчет по телефона на седмична база относно покупките си на бензиностанции, като събират точки, които могат да се използват за полети или настаняване в хотели.

В проучването влизат четири вериги бензиностанции. Главната цел е да се установи дали и как програмата влияе върху настоящите лоялни клиенти и пазарния дял.

Накратко, диаграмите по долу показват, че за веригата PROMO ефектът на програмата за лоялност е значим, докато той е никакъв за SMALL. Промоцията, която първата пуска повлиява изцяло потребители, които участват в програмата ѝ за лоялност. При LOYPRO нечленуващите купувачи не са повлияни, докато при PROMO се наблюдава обратното – нечленуващите са повлияни, а членовете се оказват изолирани, затова и увеличеният пазарен дял на веригата не е значим.

**Table one: market shares pre and post loyalty program launch**

	Market Share before the loyalty program launch	Market Share post loyalty program launch (the panel period)
LOYPRO	32%	30%
PROMO	21%	28%
BIG	32%	26%
SMALL	15%	16%

**Table 2: Loyalty Statistics, 10 week period**

Brand	Penetration (%)		Average Purchase Frequency		Share of Requirements (%)		Sole Buyers (%)	
	Obs.	Theo.	Obs.	Theo.	Obs.	Theo.	Obs.	Theo.
<i>LOYPRO</i>	54	57	6.9	6.5	52	47	22	16
PROMO	52	54	6.5	6.3	48	46	16	15
BIG	52	51	6.0	6.2	47	45	18	14
SMALL	41	35	4.8	5.5	36	39	13	11
Average	50	49	6.1	6.1	46	44	17	14
Any	98	98	12.5	12.5	100	100	100	100

\*Italics signify the loyalty program participant brand

LOYPRO е големият победител в импровизираната „надпревара“ за целия наблюдаван период, тъй като успява да открадне пазарен дял от всичките си конкуренти, докато PROMO също отнема дял от другите, но повече от BIG и по-малко от LOYPRO. За последната верига е важно, че изследването установява успешността на програмата за лоялност, взета отделно от другите маркетингови усилия. Понеже двата бранда имат по-висока от очакваната лоялност, те показват по-ниска от очакваната пенетрация. Авторите отчитат, че периодът е твърде кратък, за да се направи основателна оценка как влияе лоялността върху пазарния дял, но е ясно, че LOYPRO не печели значим дял по време на изследваните седмици, въпреки че трябва да се отчетат подобрените му позиции благодарение на отнемането на дял от

другите вериги. И PROMO, и LOYPRO успяват да засегнат пазарния лидер BIG, като първият постига това с много силна промоционална програма.

## ПРИЛОЖЕНИЕ №2

### ПРИМЕРИ ЗА ФОРМАТИ И ИНТЕРИОРНИ РЕШЕНИЯ ОТ КАФЕНЕ-СЕКТОРА

А. **Кафене-формати** – а/ на летище с максимално отворено пространство (долу в ляво) и б/ в мол/търговски център с изнесена част за консумация (в дясно). Имитацията на логото (при това старото, но най-познато) на Starbucks, както и „домашната“ мебелировка (дърво и „ретро“ дизайн) също следва да се вземат под внимание, предвид факта, че тя доминира вече не само кафене-сектора.



Б. **Coffee Fellows** – отворено пространство и разнообразни възможности за потребителско изживяване, тъй като заведението предлага и храна, като и три различни като мебелировка сектори: летище „Франкфурт“, Германия, 2017 г.







В. **Starbucks** – Напълно контролирана от веригата среда по отношение на традиционния за марката интериор – дървени орнаменти и дизайн на точката на поръчване на продуктите (долу); кошове с допълнителни продуктови предложения до продажбения щанд; характерна мека мебел в салоните за консумация; украса и надписи на стените, свързани с кафе-индустрията и възможност посетителите да се насладят на атрактивен изглед към външната среда, въпреки че кафенето се намира в обособен търговски център: пристанището на Барселона, Испания, 2016 г.







(илюстрациите са на автора)

## РЕЧНИК НА ОСНОВНИТЕ ТЕРМИНИ

**Вертикален блог по търговска марка** – визуално оформяне на блок от опаковки (продукти) на брандове от една категория, разположени хоризонтално, а разфасовките им се аранжират вертикално.

**Дъга да достъпа** – пространството, около тялото на купувача, където той/тя може да достигне продуктите без полагане на допълнителни усилия.

**Златен триъгълник** – пространството затворено между входа на търговския обект, най-важният/търсен продукт и касата (най-често при минимаркетите).

**Импулсна покупка** – непланирана покупка, която се стимулира от елемент (често промоционален или временен дисплей) на търговската среда.

**Коефициент на полезно действие на магазина** – ефективност на складиране, промотиране и излагане на продуктите в даден търговски обект.

**Лице на рафта** – брой на опаковките на един продукт/бренд на определен рафт от регалите в продажбеното помещение.

**Маркетинг на търговски канал** – включва анализ на канала, планиране на програми, целящи осигуряването на максимален обем продажби, тяхното тактическо и оперативно изпълнение, както и контрол под формата на отчет на продажбите по обекти, по продуктови категории и/или квадратен/линеен/кубичен метър.

**Модерна търговия** – обекти, обикновено част от верига под общо и централизирано управление, всеки един обслужван от повече от две каси.

**Мърчандайзинг** – планиране и реализиране на стандарти в сферата на наличностите на стоки за продажба, тяхното разположение в общото търговско пространство и представяне, с цел повишаване на продажбите.

**Наличност** – процентът от търговските обекти, които поддържат на склад и предлагат определен вид стоки и определен брой от тях.

**Непрекъснато зареждане** – автоматично зареждане на продукти на базата на реално или прогнозирано търсене.

**Периферна пътека** – най-външната пътека в хранителен магазин, по която обичайно минават 80-90% от посетителите.

**Планограма** – „наръчник“ за попълване на точките за импулсивни покупки в търговските обекти по търговски марки и опаковки и/или инструмент при поддържане на точната подредба на стоките.

**Постоянен мърчандайзинг** – материали, които са част от обичайната функция или мебелировка на точката на продажба (насочващи знаци, дисплеи, кошници).

**Потребителско „изживяване“** – понятието обобщава цялостния резултат от сензорните, емоционалните и когнитивните реакции на потребителите, предизвикани по време на пазаруване (контактуване с търговската среда) както он-, така и офлайн.

**Потребителско „пътуване“** – посочва посоката на движение на купувача още от паркинга на търговския обект или от улицата пред него, през цялото вътрешно пространство и до неговото/нейното напускане; ролята на ритейл-маркетинга е да улесни въпросното придвижване, като осигури и максимален като брой и интензитет контакти с изложените в обекта стоки и промоционални активности.

**Промоционален мърчандайзинг** – материали с временен характер, които се поставят в подкрепа и за стимул за покупка на нов продукт и/или такъв, който е в текуща промоция.

**Промоционална опаковка** – опаковка, която е създадена само за конкретна стокова промоция (например, сапуни, предлагани „2-в-1“, „Snickers + бутилка минерална вода“ и пр.) и се различава по обем и външен вид от традиционната опаковка, предлагана от производителя.

**Пространство, пропорционално на продажбите** – разпределение на пространството в търговския обект, базирано на всички продажби на всеки вид опаковка/търговска марка.

**Ротация на продукт** – принцип на подреждане на стоката на стелаж или рафта, следваща принципа „първото влязло-първото излязло“, т.е. най-старият продукт стои най-отгоре или най-отпред.

**Свободностоящ дисплей** – временно изградено или постоянно съоръжение, съдържащо една опаковка от промотираната марка.

**Стокова единица** (ориг. “Stock-Keeping-Unit”) – една стока/търговска марка в един вид опаковка.

**Точки на импулсивна покупка** – места в продажбеното помещение, подтикващи към непланирани покупки, където се намират нарочно изградени дисплеи, стелаж, витрини, хладилници и пр.

**Традиционна търговия** – по правило се представлява от т. нар. „квартални“ магазини или „минимаркети“ (както са популярни у нас), които се обслужват от една или две каси.

**Търговски канал** – група от търговски обекти, предлагащи сходен стоков асортимент, със сходен метод на продажба.



**Управление на категорията** – разработване и управление на обща стратегия за маркетинговите, мърчандайзинговите и продажбените активности и подходи в сътрудничество между доставчик и търговец. Особеността е, че „доходността“ се разглежда за цялата категория, представена в точката на продажба, а не само за отделна стока или бранд.

**Източници:**

Кръстева, 2001.

Санд, 2006, с. 409-416.

Ъндърхил, 2004.

## ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

**Благоев, В.**, 2003. *Маркетинг*. София: International University.

**Димова, Н.**, 2014. Създаване на емоции у потребителите чрез мърчандайзинг. Доклад от Международна научна конференция „Маркетингът – реалност и проекции в бъдещето“ – 15 години катедра „Маркетинг“ в Икономически университет – Варна. Достъпен на: <http://marketing.ue-varna.bg>.

**Катранджиев, Хр.**, 2007. *Основи на дистрибуционната политика*. София: УИ Стопанство.

**Кръстева, Н.**, 2011. *Мърчандайзинг*. София: Авангард Прима.

**Маркова, Бл.**, 2007. *Поведение на потребителя*. София: Нов български университет.

**Николова, Ив.**, 2009. Търговските вериги и тяхната позиция на пазара на бързооборотни стоки. *Икономически алтернативи*. 6. УНСС, сс. 24-36.

**Котлър, Ф.**, 2002. *Управление на маркетинга. Структура на управлението на пазарното предлагане*. София: Класика и стил.

**Мантъл, Дж.**, 2000. *Бенетон. Семейството, бизнесът, марката*. София: Сиела Софт енд Публишинг.

**Санд, Гр.**, 2006. *Световна мърчандайзинг енциклопедия*. София: Лаков ПРЕС.

**Соломон, М.Р.**, 2011. *Потребителското поведение: Да купуваш, да имаш, да бъдеш*. София: Изток-Запад.

**УНСС, колектив**, 2010, *Търговия*, София: Университетско издателство „Стопанство“.

**Ъндърхил, П.**, 2004. *Защо купуваме. Науката за пазаруването*. София: Фокус ООД.

**Avlonitis, G.**, 2006. *Product and Service Management*. London & Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

**Barreneche, R. A.**, 2008. *New Retail*. Phaidon Press.

**Betancourt, R.R.**, 2004. *The Economics of Retailing and Distribution*. Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

**Branch, A.**, 2009. *Global Supply Chain Management and International Logistics*. New York & London: Routledge.

- DeHerder, R. and Blatt, D.**, 2011. *Shopping Intimacy a Practical Guide to Leveraging Marketign Intelligence to Drive Retail Success*. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education, Inc.
- Dennis, C., Fenech, T. and Merrilees, B.**, 2004. *e-Retailing*. Londin & New York: Routledge.
- The Economist**, 2007. *TESCO. Fresh, but Far from Easy* (21 June); Достъпен на: <http://www.economist.com/node/9358986> [Посетен на 01.03.2017 г.].
- Fernie, J., Fernie, S. and Moore, C.**, 2003. *Principles of Retailing*. Amsterdam, New York, London, Paris & Tokyo: Butterworth-Heinemann.
- Gilbert, D.**, 2003. *Retail Marketing Management. 2nd edition*. Harlow, England: Pearson Education Ltd.
- Green, W.**, 1991/2001. *The Retail Store. Design and Construction*. 2<sup>nd</sup> ed. San Jose, CA, New York, USA & Shanghai: iUniverse.com, Inc.
- Grose, V.**, 2012. *Fashion Merchandasing*. London: AVA Publishing SA.
- Hobbs, T.**, 2017. *Tesco admits rising food prices are causing a 'resurgence' at the discounters*. Marketing week online (12 April); Достъпен на: <https://www.marketingweek.com/2017/04/12/tesco-admits-rising-food-prices-plays-well-for-aldi/> [Посетен на 14.04.2017 г.].
- Humby, C. and Hunt, T. (with Phillips, T.)**. 2003. *Scoring Points. How Tesco is Minning Consumer Loyalty*. London & Sterling, VA, USA: Kogan Page.
- Innovation Group**, 2015. *Retail*. In: *The Future 100 Trands and Change to Watch in 2016*. 61-70.
- Keller, K. L.**, 1998. *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Keller, K. L.**, 2013. *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Global Edition, Harlow and Boston: Pearson Education Ltd.
- Kozinetz, R.V.**, 2008. *Brand in Space: New Thinking about Experiential Retail*. In: Lowrey, Tina M. (Ed.). *Brick and Mortar Shopping in the 21<sup>st</sup> Century*. New York & London: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3-16.
- Kunz, G. I.**, 2010. *Merchandising. Theory, Principles, and Practice*. 3<sup>rd</sup> edition. New York: Fairchild Books.
- Lincoln, K.**, 2007. *How to Succeed in Retail*. London & Philladelphia, PA, USA: Kogan Page Ltd.
- Finne, S. and Sivonen, H.**, 2009. *The Retail Value Chain How to gain competitive Advantage through Efficient Consumer Response (ECR) strategies*. London and Philadelphia, PA, USA: Kogan Page.

- Fernie, J., Fernie, S. and Moore, C.**, 2003. *Principles of Retailing*. Amsterdam, Boston, New York & London: Butterworth-Heinemann.
- Lowrey, T** (ed.), 2008. *Brick and Mortar. Shopping in the 21st Century*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Maxham, J. G., Netemeyer, R. G. and Lichtenstein, D. R.**, 2008. *The Retail Value Chain: Linking Employee Perceptions to Employee Performance, Customer Evaluations, and Store Performance*. *Marketing Science*. 27(2), pp. 147-167.
- Mesher, L.**, 2010. *Basic Interior Design: Retail Design. The art or process of designing spaces to be used for the sale of goods to the public*. Laussane, CH: AVA Publishing SA.
- Morse, S.**, 1998. *Successful Product Management*. London: Kogan Page.
- Pegler, M. M.**, 2012. *Visual Merchandising and Display*. 6<sup>th</sup> edition. New York: Fairchild Books.
- Piercy, N. F.**, 2009. *Market-Led Strategic Change. A Guide to Transforming the Process of Going to Market* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford: Elsevier Ltd.
- Reynolds, J.**, 2004. *Introduction to Retail Strategy*. Reynolds, J. and Cuthbertson, C. (Eds). *Retail Strategy. The view from the Bridge*. Amsterdam, Boston & London: Elsevier Butterworth-Heinemann, pp. 3-24.
- Rashadadv** (n.d.). 'Retail Ready Made Displays' [online]. Достъпен на: <http://rashaadvertising.com/blog/products/promotion-counter-promo-table-stand/> [Посетен на 15.04.2017 г.].
- Retail Concil of Canada**, n.d. *Retailer's Guide. Merchandising and Marketing*, 4 (4). Достъпен на: <http://www.retailcouncil.org/sites/default/files/retailerguides/heres-looking-at-you.pdf> [Посетен на 15.11.2016 г.].
- Rothacher, A.**, 2004, *Corporate Cultures and Global Brands*, New Jersey, London & Singapore: World Scientific
- Sharp, B. and Sharp, A.**, 1997. *Loyalty Programs and their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns: a replication and extension*. *International Journal of Research in Markering* 14, pp. 473-486.
- Sharp, B.**, 2013. *True Brand Loyalty – It Doesn't Matter*. Достъпен на: <https://byronsharp.wordpress.com/2013/08/07/true-brand-loyalty-it-doesnt-matter/#comments> [Посетен на 12.01.2017 г.].
- Solomon, M. R.**, 2003. *Conquering Consumerspace. Marketing Strategies for a Branded World*. New York and Tokio: American Management Association.
- Thomassen, L., Lincoln, K. and Aconis, A.**, 2006. *Retailization. Brand Survival in the Age of Retailer Power*. London: Kogan Page Ltd.

- Usui, Kazuo.** 2008. *The Development of Marketing Management. The Case of the USA c.1910–1940.* Aldershot, Eng. & Burlington, VT, USA: Ashgate.
- Varley, R.,** 2001. *Retail Product Management. Buying and Merchandising,* London & New York: Routledge.
- Wedel, M. and Rieters, R.,** 2008. *Visual Marketing. From Attention to Action.* New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wilmshurst, J. and Mackay, A.,** 2002/1978. *Fundamentals of Marketing.* 4<sup>th</sup> edition. Oxford and Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Yudelsohn, J.,** 2009. *Sustainable Retail Development. New Success Strategies.* Heidelberg, London & New York: Springer.
- Zentes, J., Morschett, D. and Schramm-Klein, H.,** 2007. *Strategic Retail Management. Text and International Cases.* Weisbaden, Germany: Gabler.